



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ” – ШТИП

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

МБА - Менаџмент

Штип

ЉУПЧО ТРАЈКОВСКИ

***“УЛОГАТА НА МЕНАѢРОТ ВО НАМАЛУВАЊЕТО НА ТРОШОЦИТЕ
ВО РАБОТЕЊЕТО ПРЕКУ ПРАВИЛНО МОТИВИРАЊЕ НА
ВРАБОТЕНИТЕ”***

- МАГИСТЕРСКИ ТРУД -

Штип, октомври, 2018

„Улогата на менаџерот во намалувањето на трошоците во работењето преку правилно мотивирање на вработените”

Краток извадок

Организациите имаат безброј различни значења, опфаќајќи многу системи, структури, процеси, технологии и стратегии. Во организациите, луѓето работат заедно за да постигнат заеднички цели, кои сами не можат да ги постигнат.

Луѓето се најважниот дел на една организација, бидејќи тие се единствениот жив елемент, и со нивната интеракција ја сочинуваат врската на сите делови на организацијата. Без луѓе, незамисливо е да се управува со системот, а стратегијата за развој на човечки ресурси има главна цел за планирање на активностите кои ќе им овозможат на организациите да имаат вистински луѓе на вистинското место и во вистинско време.

Мотивацијата го предвидува најголемиот дел од човековото однесување, одразот на однесувањето и работните перформанси, бидејќи ако вработените не се мотивирани, организацијата нема изгледи за долгорочен успех. Мотивацијата не може директно да се измери, туку се изразува преку однесувањето, големината на ангажираноста и упорноста, и е показател за постигнатите перформанси.

Клучни зборови: *организација, човечки ресурси, мотивација, успешност*

„The role of the manager in reducing operating costs through proper motivation of employees”

Abstract

Organizations have countless different meanings, encompassing many systems, structures, processes, technologies, and strategies. In organizations, people work together to achieve common goals that they can not achieve on their own.

People are the most important part of an organization, because they are the only living element, and with their interaction make up the connection of all parts of the organization. Without people, it is unimaginable to manage the system, and the strategy for human resources development has the main goal of planning activities that will enable organizations to have real people in the right place and at the right time.

The motivation envisions most of the human behavior, the reflection of behavior and work performance, because if the employees are not motivated, the organization has no prospect of long-term success. Motivation can not be directly measured, but expressed through behavior, the size of engagement and persistence, and is an indicator of the achieved performance.

Keywords: *organization, human resources, trust, success*

СОДРЖИНА:

ВОВЕД	7
МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	9
1. Оправданост, предмет на истражувањето	9
2. Цели на истражување	10
ПРВА ГЛАВА:.....	12
УЛОГАТА НА МЕНАЏЕРОТ ВО РАБОТЕЊЕТО НА КОМПАНИЈАТА.....	12
1.1. Поим, значење и цели на менаџментот	12
1.2. Менаџментот низ неговите функции	16
1.3. Видови менаџери.....	17
1.4. Улога и вештини на менаџерите во работењето на компанијата	18
1.5. Менаџмент на човечки ресурси	20
1.5.1. Дефинирање на менаџментот на човечки ресурси	20
1.5.2. Функции на менаџментот на човечки ресурси	22
1.5.3. Фактори за развој на менаџментот на човечки ресурси	24
ВТОРА ГЛАВА:	27
МОТИВИРАЊЕТО КАКО ПОТТИК ЗА ЕФЕКТИВНО ИЗВРШУВАЊЕ НА РАБОТНИТЕ АКТИВНОСТИ.....	27
2.1. Пристапи за мотивација.....	27
2.2. Поим, значење и одредување на мотивацијата	28
2.3. Теории на мотивација за работа.....	31
2.3.1. Содржајни теории за мотивација.....	32
2.3.2. Процесни теории за мотивација	34
2.4. Организациски пристап кон мотивацијата.....	36

2.4.1. Класичен пристап.....	36
2.4.3. Партиципативен пристап.....	39
2.5. Мотивација за постигнување.....	39
2.6. Начини на мотивација.....	41
ТРЕТА ГЛАВА:.....	44
ПОЗНАВАЊЕТО НА ТРОШОЦИТЕ ВО РАБОТЕЊЕТО СО ФОКУС НА МОЖНОСТИ НА ВЛИЈАНИЕ ЗА НИВНО НАМАЛУВАЊЕ	44
3.1. Поим за трошоци.....	45
3.2. Класификација на трошоците	46
3.3. Методи за управување со трошоците	50
3.4. Трошоци и начин на плаќање на човечкиот труд	53
ЧЕТВРТА ГЛАВА:	59
ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ НА СИСТЕМОТ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ И МЕТОДИТЕ ЗА МОТИВАЦИЈА ВО КОМПАНИИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	59
4.1 Методологија на емпириското истражување	59
4.1.1 Оправданост на емпириското истражување.....	59
4.1.2 Предмет на емпириското истражување	60
4.1.3 Цели на емпириското истражување	61
4.2 Користени методи во емпириското истражување.....	61
4.3 Резултати од истражувањето.....	61
ПЕТТА ГЛАВА:.....	83
ПРЕФЕРИРАЊЕ НА ТЕХНИКИ ЗА ПРАВИЛНО МОТИВИРАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ СО ЦЕЛ ПОСТИГНУВАЊЕ НА ПОГОЛЕМА ГРИЖА ВО НАМАЛУВАЊЕТО НА ТРОШОЦИТЕ	83
5.1. Правилна оценка и примена на техниките за мотивирање на вработените ...	83
5.1.1. Материјална компензација.....	83

5.1.2. Нематеријална компензација	87
5.2. Објективно мерење и наградување на задоволството од работа	90
5.3. Подобрување на задоволство од работа во согласност на современите теоретски постигнувања и практични сознанија	94
5.4. Усовршување на системот за наградување на вработените	95
5.5. Предлагање на начини за избегнување на активностите кои ја намалуваат мотивацијата	97
5.6. Предлог техники за мотивирање на вработените со цел постигнување на поголема грижа во намалување на трошоците	98
5.7. Континуирано унапредување на пристапи за подобрување на мотивираноста на вработените со фокус кон креирање на стратегија за лидерство на трошоци.	102
ЗАКЛУЧОК	105
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА	117

ВОВЕД

Постојано во нашето секојдневие се сретнуваме, разговараме со наши роднини, пријатели, познаници, колеги, кој се задоволни или пак не се задоволни во својата работа.

Некој се задоволни од работата, но не се задоволни од работната атмосфера, од својот претпоставен и сл., други пак, не им се допаѓа работата, но се пак задоволни од својот менаџер, од работните услови, плата и сл.

Работењето на секоја компанија зависи од квалитетот на човечкиот потенцијал кој компанијата го поседува и начинот на кој тој потенцијал се експлоатира. Основниот ресурс на секоја деловна организација го сочиниваат луѓето и нивните способности и вештини кои, доколку правилно се организирани придонесуваат кон остварување на зацртаните цели на компанијата.

Човечкиот потенцијал има значајна улога за компанијата, бидејќи директно влијае на нејзината економската ефикасност. Човечките ресурси креираат производи и услуги, го контролираат квалитетот, пласираат производи, управуваат со финансиските средства и ги утврдуваат стратегијата и целите на организацијата. Ефективните чуге во организацијата овозможуваат постигнување на поставените цели.

Секоја компанија има главна цел, а тоа е задоволување на општествените потреби од една страна, и што е можно поекономично производство со пониски трошоци од друга страна. Трошоците се многу значајна економска категорија која што е директно поврзана со профитот на едно претпријатие.

Човечките ресурси поседуваат знаење кое е неопходно за обавување на работните активности и развој на компанијата. За успешно, и со задоволство да ги обавуваат своите активности потребно е постојано истите да се мотивираат. Регрутирањето на човечки ресурси, нивното ангажирање и мотивирање претставува клучна задача на менаџментот на компанијата.

Мотивацијата е еден од значајните фактори во управувањето со човечките ресурси.

Анализата на мотивираноста е една од најчесто изучуваните и пишувани теми во организационите науки, и се смета за една од најважните области на студии во областа на организациско однесување. Нема единствена теорија на мотивација која е универзално прифатена. Недостатокот на единствена теорија на мотивација ја одразува комплексноста на дефиницијата преку различните погледи и цели на оние кои ја анализираат и испитуваат. Предмет на научното истражување е всушност теоријата на мотивација, факторите кои влијаат на мотивацијата и изборот на правилни методи за мотивирање на вработените со цел постигнување поголема ефикасност и продуктивност во работата.

Магистерскиот труд ќе биде конципиран во пет дела. Во првиот дел ќе биде даден осврт на тоа што претставува менаџментот, функциите на менаџментот, видовите менаџери и осврт на менаџментот на човечки ресурси.

Во вториот дел ќе ја анализираме мотивацијата, организацискиот пристап кон мотивацијата, начините на мотивација.

Во третиот дел ќе бидат прикажани трошоците, нивната класификација, методите за управување и трошоците и начинот на плаќање на човечкиот труд.

Во четвртиот дел ќе биде направено емпириско истражување за методите за мотивирање и системот за управување со човечки ресурси во Р.М.

А додека, во петтиот дел ќе бидат анализирани техниките и предлог техники за правилно мотивирање на вработените со цел постигнување поголема грижа во намалувањето на трошоците.

Сигурно дека магистерскиот труд ќе биде заокружен со заклучок посветен на поважните аспекти низ целата содржина на трудот.

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. Оправданост, предмет на истражувањето

Предмет на истражување на магистерскиот труд се теоретските дефиниции на мотивација, менаџерство, трошоци и видови трошоци, и примената на принципите на менаџерството во една компанија. Притоа, треба да се даде одговор на прашањата:

- ◆ Што претставува менаџментот и кои се неговите функции?
- ◆ Која е улогата на менаџерот во работењето на компанијата?
- ◆ Што претставува мотивацијата и каков организациски пристап кон мотивацијата постои?
- ◆ Кои се начините за мотивација?
- ◆ Која е улогата на трошоците во компанијата и методите за управување со трошоците?
- ◆ Кои техники за мотивирање на вработените придонесуваат за поголема грижа во намалувањето на трошоците?

Преку одговор на овие прашања ќе се утврди дека правилото мотивирање на вработените може да придонесе поголема ефективност во извршувањето на работните активности и намалување на трошоците.

Цели на истражување

Основна цел на истражувањето е преку анализирање на активностите на менаџерот во поглед на мотивираноста на вработените да се овозможи намалување на трошоците. Поврзаност на процесот на менаџерските одлуки – мотивацијата на вработените-крајна цел намалување на трошоците на една компанија.

Работна хипотеза – Големото значењето на мотивацијата и трошоците, како крајна цел во работењето на секоја компанија, со најоптимална комбинација на средствата за работа, предметите и човековиот труд да го изврши процесот на трудот да се постигне поголема добивка со колку е можно помали трошоци.

2. Методи на истражување

Трудот има специфична проблематика, затоа е потребно да се употребат соодветни извори на податоци. При опсервација на проблемите користени се основни синтетички, аналитички и дедуктивни методи, а исто така се користени и статистички методи.

Со цел прибирање на релевантни информации за истражуваните проблеми користена е стручна литература од домашни и странски автори, статистички податоци, домашни и странски интернет страни, списанија, публикации и други новинарски прилози од дневни и неделни весници.

За да се разбере суштината на магистерскиот труд ќе биде користен методот на теоретската и емпириската анализа. Во емпириската анализа е

користен статистичкиот метод кој ни дава квантитативни вредносни податоци за некоја појава конкретно ни дава квантитавни вредности, вредносно ги претставува висината на трошоците и финансиските извештаи на конкретната компанија.

Применети се и квалитативни и квантитативни методолошки постапки и методи, меѓу кои можеме да ги истакниме следните: Анализа, Набљудување, Компарација, Статистичка анализа.

Анализата е метод кој вклучува обработка на сите достапни материјали, кои се поврзани со улогата на лидерот при извршувањето на стратегиите на претпријатето. Притоа како литература се вклучени книги, извештаи, релевантни публикации, on-line бази на податоци, како и сите други објавени материјали од областа на стратегиското лидерство.

Набљудување на испитаниците како квантитативен метод е спроведено врз селектирани испитаници, заради објективно согледување на истражуваната проблематика и добивање на комплетна претстава за состојбата, која е присутна во моментот на спроведување на истражувањето. Тука набљудувањето, како метод на истражување беше применето со цел поцелосно да се утврди улогата на лидерот во претпријатието, а компаративниот метод послужи за споредување на добиените сознанија во истражувањето.

ПРВА ГЛАВА:

УЛОГАТА НА МЕНАЏЕРОТ ВО РАБОТЕЊЕТО НА КОМПАНИЈАТА

1.1. Поим, значење и цели на менаџментот

Менаџментот претставува клучна функција на секоја организација затоа што од неговата способност е условена успешноста на организацијата или на некој друг организационен систем. Затоа со право се смета дека главната причина за неразвиеноста на голем број земји е неприменувањето на системот на современиот менаџмент, а не недостатокот на ресурси.¹

Последниве неколку децении претставуваат период на круцијални и брзи промени во надворешното окружување. Во таа смисла, да се управува со

¹ Stavrić, B., Stamatović, M. (2003): Menadžment, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, str.34

компаниите, во услови на турбулентност и променливост во сите делови на општеството, значи да се воспостави активен процес на одржување на постојана и долгорочна компатибилност на компанијата со вкупното нејзино окружување. Имено, станува збор за менаџмент, кој во современи услови на работење претставува еден од најзначајните фактори за развој на ефективност и ефикасност на сите деловни активности.

Менаџментот е инкорпориран во секој сегмент на модерните корпорации, било тоа да се од производниот сектор, услужните дејности, во образованието или во секоја организирана форма. Оттаму, се наметнува потребата од големата потрага по компетентни личности, заради претставување на најзначајниот клуч на успехот.

Менаџментот има огромно влијание и наоѓа примена во сите фази на модерната организација: производните менаџери управуваат со производните активности во зависност од видот на производството во дотичното претпријатие, маркетинг менаџерите водат перманентна грижа за целокупните маркетинг активности, персоналните менаџери ја обезбедуваат компанијата со стручна и продуктивна работна сила.

Поим менаџмент потекнува од англискиот збор „to manage“ што во превод значи: 1) управува; 2) раководи, надгледува; 3) знаење да се ракува со инструменти; 4) спроведување на дело; 5) се снаоѓа, излегува на крај; 6) да се потпира.²

Во македонскиот јазик менаџментот најчесто се преведува како управување (менаџерска работа).³

Имено, како дефиниција за тоа што претставува менаџментот, можеме да ја прикажеме следната: “Менаџментот е процес на планирање, организирање и екипирање, управување и раководење, координирање и контролирање на

² The New Standard Dictionary, English - Serbocroatian, Serbocroatian - English, Obod - Cetinje, Medicinska Knjiga Beograd - Zagreb, 1985 god., str. 199.

³ англ. management - менаџмент - управување; business management (бизнис менаџмент) - управување со претпријатие. Во Вебстеровиот речник менаџмент се преведува како: 1. професија или вештина на управување (водење), 2. разумно користење на средства и начини за постигнување на целта, 3. способности за извршување, 4. колективен орган кој во претпријатието ја врши функцијата на водење - управување, раководење и наредување

менаџерските активности за остварување на дефинираните цели на најефективен и најефикасен начин.

Додека под менаџерски активности се подразбираат оние активности со кои се мотивираат вработените да ги извршуваат своите задачи со висок степен на професионалност, а задачи на менаџерите се: остварување профит, менаџирање со претпријатијата, менаџирање со менаџерите, менаџирање со вработените и комуницирање и анализирање на деловното окружување.”⁴

Може да се истакне дека нема менаџмент без јасно определени цели кои треба да се постигнат, а менаџментот ги детерминира патиштата преку кои ќе се стигне до нив. Со оглед на тоа што не е сеедно кој пат ќе се избере, може да се напомене дека менаџментот има клучна улога. Менаџментот е многу значаен бидејќи од него зависи егзистирањето на претпријатието и неговата активност која е многу важна, како за една национална економија, така и пошироко.

Значењето на менаџментот се гледа и од неговата широка практична примена за што постојат голем број примери како: почнувајќи од диферентните видови менаџерски функции, стопанските гранки и сектори, советувања и научни собири, учебници, поединечни деловни функции, нови концепти и слично.

Значењето на менаџментот може да се согледа и од неговите основни карактеристики:⁵

- Менаџментот е трајна активност, затоа што претпријатијата се формираат трајно и се со цел да се задоволат потребите на потрошувачите;
- Менаџментот е континуиран процес, бидејќи во негови рамки се решаваат проблемите со кои претпријатието се соочува во целиот континуитет на негово постоење;

⁴ Мојсоски, В. (2001): „Основи на менаџментот“, Факултет за туризам и угостителство“ - Охрид, Охрид, стр.24

⁵ Мојсоски, В. (2001): „Основи на менаџментот“, Факултет за туризам и угостителство“ - Охрид, Охрид, стр. 29

- Менаџментот е динамичен процес, зошто условите на работење внатре во претпријатието, а и во неговото окружување перманентно се менуваат;
- Менаџментот е предуслов за опстанок, раст и развој на претпријатието. Тој не се исцрпува само со донесување одлуки од доменот на управувањето, туку инкорпорира и превземање активности за реализирање на тие одлуки и одговорност на менаџментот за ефективно и ефикасно користење на производните фактори;
- Менаџментот е процес на интегрирање и насочување на поединечните производни фактори, кои се неопходни за извршување на активностите. Имено, менаџментот сите производни фактори ги интегрира во вкупниот деловен систем заради остварување на целите на претпријатието.

Менаџментот, во иднина ќе го зголемува своето значење поради развојот на техниката, зголемената динамичност во окружувањето, зголемувањето на конкуренцијата, интернационализацијата на компаниите, идеолошките аспекти и сл. Во современите услови на работење не постои ниту еден фактор така важен за успешен бизнис како што е менаџментот. Всушност, менаџментот е тој кој се грижи за правилно формулирање и ефективно и ефикасно извршување на активностите.

Целите на менаџментот може да се согледаат во следното:⁶

- подобар можен економски живот;
- унапредување на општествениот стандард;
- остварување поефикасна влада;
- национален раст;
- стопански и општествен развој;
- правилно водење на работењето на претпријатието;
- ефективно и ефикасно извршување на работењето;
- реализирање на активностите и слично.

⁶ Шуклев, Б.(1998): „Менаџмент“, Економски факултет - Скопје, второ издание, Скопје, стр.6

Значи, менаџментот опфаќа широк спектар на активности кои се насочен кон остварување на целите на организациите.

1.2. Менаџментот низ неговите функции

Организациите се општествени системи кои не може да се третираат само како колективитети од индивидуи кои дејствуваат независно. Целите на организацјата се постигнуваат со интерактивноста на индивидуите во неа.

Имено, во пошироката литература се сретнува дека менаџментот го сочинуваат четири основни активности или функции:⁷

- ♦ планирање;
- ♦ организирање и екипирање;
- ♦ раководење (некои го нарекуваат остварување, директива, други раководење, мотивирање, насочување, наредување, извршување, влијание, лидерство и сл.) и контролата.

Сите овие функции нема да имаат никаков ефект без нивна меѓусебна координација и корелација. Затоа, според некои теоретичари и координацијата е посебна менаџерска функција. Сите овие функции на менаџментот овозможуваат да се конструира модел на менаџмент.

Значи, менаџерите рутински извршуваат пет функции. Нормално, менаџерите најпрво ги развиваат плановите, потоа да ја обликуваат и кадровски оспособат организацијата, го спроведуваат тоа во акција и конечно ги контролираат остварувањето.

Ниту една од овие функција не може да се изведува независно. Менаџерот може да ги изведува низ сите пет функции во еден ден и да ги повтори сите пет наредниот ден. Но, менаџерот може да помине месеци со посебна посветеност на планирањето, пред да се развие организацијата и пополни со луѓе.

⁷ Шуклев, Б. (1998): „Менаџмент“, Економски факултет - Скопје, второ издание, Скопје, стр.10

Менаџмент- процесот може често да се повторува, а менаџерите често да се ангажирани во извршување на своите функции и затоа овој овој процес се нарекува менаџмент-циклус.⁸

1.3. Видови менаџери

Менаџерите, зависно од својата позиција во хиерархијата на раководење во организацијата, се делат на:⁹

- ♦ менаџери на највисоко ниво, (врвен менаџмент);
- ♦ менаџери на средно ниво, (среден менаџмент) и
- ♦ менаџери на најниско ниво, (менаџмент на пониско ниво)

Врвниот менаџмент се грижи за подготвувањето и имплементирањето на политиката со која се насочуваат активностите за остварување на поставените цели на организацијата и определува кои производи и услуги треба да се произведуваат и извршуваат, одржува комуникации и контакти со надворешната околина, го следи функционирањето на организациската структура, ги определува целите и задачите на главните организациски единици, го следи работењето на менаџерите од средно ниво.

Активностите на врвниот менаџмент се насочени кон остварување успех, или постигнување резултати на подолг рок, создавање клима и градење добри меѓусебни односи во средината во која работат.

Средниот менаџмент се грижи за спроведување на утврдената политика и за успешно работење на пониските организациски нивоа. На ова ниво на менаџментот се развива индивидуалната иницијатива и размислување за реализација на политиката и насоките на врвниот менаџмент, се подготвува предлог до врвниот менаџмент за вршење ревизија на поставената политика, се предлага нова и се поставуваат целите за остварување на зададените задачи.

⁸ Koontz, H. (1998): "Management", Ninth Edition, McGraw - Hill Book Company, N. Y., p.16

⁹ Ракичевиќ, Г.(2002): „Менаџмент во туризмот и угостителството“, Универзитет Св. „Климент Охридски“ - Битола, Факултет за туризам и угостителство - Охрид, Охрид, стр.20

Менаџментот на пониско ниво се грижи за конкретното извршување на политиките и за остварување на поставените цели на организационите единици преку процедурите поставени од средниот и врвниот менаџмент. На ова ниво на менаџментот се следи извршувањето на планските задачи преку секојдневен надзор врз работењето на извршителите.

1.4. Улога и вештини на менаџерите во работењето на компанијата

Задачите кои менаџерите ги извршуваат во процесите на планирањето, организирањето, раководењето и контролирањето, може да се сведат на три категории: меѓуперсонални, одлучувачки и информативни¹⁰.

- ♦ **Меѓуперсонална улога**

Во меѓуперсоналната група на улоги менаџерот се јавува во поединични улоги како: предводник, лидер и координатор.

Предводникот - ги објаснува организациските цели на вработените, а со тоа ги насочува во извршувањето на задачите.

Лидерот - ги обучува и им објаснува на вработените како на најдобар начин да ги извршуваат задачите во процесот на производството и давањето услуги.

Координаторот - ги координира активностите на вработените во рамките на самата организацијата како и со субјекти надвор од организацијата.

- ♦ **Информативна улога**

Во групата на информативни улоги менаџерот се јавува како: мониторинг, десиминатор и потпарол.

Мониторингот – ги анализира информациите кои доаѓаат од самата организација како и информациите кои доаѓаат надвор од организацијата.

¹⁰ Carter McNamara, Management Skills for the 21st Century Contemporary, Theories in Practices, 2002, p.46

Дисеминаторот – ги информира вработените за настанатите промени од кој било вид во самата организација како и за промените настанати во надворешното опкружување.

Портпаролот – ги информира надлежните власти (градските, општинските и др.) за активностите на организацијата.

♦ Улога на одлучување

Групата на одлучување ги опфаќа поединечните улоги на менаџерот како што се: претприемач, кризен менаџер, буџетар и договарач.

Претприемачот - одлучува за тоа кои програми и проекти ќе ги води организацијата.

Кризниот менаџер – управува со состојбите во организацијата во услови на вонредни околности и кризи предизвикани одвнатре или однадвор.

Буџетарот - го подготвува буџетот и врши алокација на финансиските средства во организацијата.

Договарачот - комуницира со други менаџери од истата организација или од други организации за склучување договори.

Успешниот менаџмент покрај другото, треба да вклучи:¹¹

- ♦ целосна контрола врз квалитетот на производите и услугите - Total Quality Management (TQM);
- ♦ креирање на самоуправните групи и тимови од разни специјалности со комплементарни знаења и вештини;
- ♦ пренесување на овластувањата од менаџерите на групите и тимовите заради мотивирање и постигнување на поголема одговорност кај извршителите;
- ♦ создавање креативна атмосфера, воведување и негување систем на идеи и иновации и охрабрување за можните ризици;
- ♦ континуирано систематско учење за сите субјекти во организацијата;

¹¹ Carter McNamara, Management Skills for the 21st Century Contemporary, Theories in Practices, 2002, p.50

- ♦ фаворизирање на тимската работа, добрата комуникација, довербата, меѓусебната почит и дијалог со вработените.

Значи, активностите на успешниот менаџер се многубројни и секојдневни. Тој е првиот човек во организацијата, кој постојано треба да живее со својата организација.

1.5. Менаџмент на човечки ресурси

Управувањето со човечките ресурси се појавило како резултат на бројните промени во современите компании кои го обележале крајот на дваесеттиот и почетокот на дваесет и првиот век. Имено, управувањето со човечките ресурси станало значаен фактор за конкурентност и развој на организациите.

Управувањето со човечките ресурси се смета за клучна активност управувањето чија главна задача е да обезбеди квалитетни кадри, да ги намали трошоците во работењето преку ефикасно регрутирање и обука, да води сметка за потребите на вработените и да води комплетна администрација во врска со односот на компанијата со вработените и нивната положба.

Квалитетот на вработените кадри и важен во сите активности и сите облици на организирање на активностите во компанијата.

1.5.1. Дефинирање на менаџментот на човечки ресурси

„Управувањето со човечките ресурси бара постојано балансирање помеѓу исполнувањето на човечките потреби и исполнувањето на стратешките и финансиските потреби на организацијата”¹².

Имено, управувањето со човечките ресурси не е лесно да се дефинира, бидејќи терминот во пракса се користи да опише два различни поими. *Прво*, управувањето со човечките ресурси ги опишува различните активности кои ги обавуваат менаџерите на човечки ресурси. *Второ*, овој термин се користи да “означи посебен пристап на организирање на деловните активности кој е ориентиран кон луѓето”¹³.

Целта на активностите на менаџментот на човечки ресурси е да се овозможи компанијата да развива и одржува конкурентска предност преку поставување на правите луѓе на право место, односно вработување на кадри кои најдобро одговараат, според своите вештини и способности со барањата на работните места, со што им се овозможува да го дадат својот максимум.

„Управувањето со човечките ресурси претставува процес на регрутирање, обука, надоградување и плаќање, како и следење на работниот однос, здравјето и езбедноста на работа, и примена на концептот на еднаквост и правичност”¹⁴. Управувањето со човечките ресурси вклучува низа активности кои се фокусираат на вработените – нивното регрутирање, нивниот придонес, напредок и правни аспекти на работните односи.

Вработените се најзначајниот, најскапиот, а многу често и најпроблематичниот ресурс во секоја организација, поради тоа е потребна стратешка ориентација во управувањето со човечките ресурси. Под човечки ресурси се подразбира вкупниот човечки потенцијал во организацијата, односно расположливите знаења и искуства, употребата на способности и вештини, можноста за нови идеи и креации, степенот за мотивираност и заинтересираност за остварување на организациските цели и обратно.¹⁵

¹² Tomington, D., Hall, L., Taylor, S. (2008), Human Resource Management, Harlow, Pearson Education. p.75

¹³ Tomington, D., Hall, L., Taylor, S. (2008), Human Resource Management, Harlow, Pearson Education. p.76

¹⁴ Dessler, G. (2012). Human resource management, New Jersey, Prentice Hall, p.4

¹⁵ Lojic, R. (2008), Savremene tendencije u oblasti menadzmenta ljudskih resursa, Beograd, str.158

1.5.2. Функции на менаџментот на човечки ресурси

Управувањето со човечките ресурси постојано се менува со цел да одговори на трендовите кои ги обликуваат современите компании. Во минатото, активностите на менаџментот на човечки ресурси се сведувале на исплата на заработката и планот за бенефиции на вработените, за подоцна да се прошири и на кадровски активности, како и на селекција и обука на вработените. Конечно, менаџерите на човечки ресурси денес ги обавуваат следните активности:¹⁶

- ♦ фокусирање на стратешките бизнис активности;
- ♦ користење нови методи за обезбедување човечки ресурси како што се *outsourcing* или ангажирање привремени работници преку компании кои овозможуваат услуги за привремени вработувања, или примена на различни напредни технологии за поддршка на активности поврзани со управувањето со човечки ресурси;
- ♦ управување со таленти, што се мсета за дел од интегралниот процес на планирање, регрутирање, развој, управување и задржување на талантираните млади кадри;
- ♦ одговараат за етичките прашања поврзани со работните односи, како што се безбедноста на работното место, безбедност на документите и податоците, кражба, права на приватност на вработените, примена на принципот на еднаквост во вработувањето и сл.
- ♦ управуваат со степенот на ангажираност на вработените на работното место. Оваа функција е од посебно значење, бидејќи трошоците за работа имаат значаен удел во вкупните трошоци на компанијата, не постои организација која може да дозволи своите вработени да бидат ментално отсутни доека се на работно место. Затоа, менаџерите на човечки ресурси мора да креираат програми со кои степенот на ангажирање на вработените ќе се одржува на посакуваното ниво;

¹⁶ Dessler, G. (2012). Human resource management, New Jersey, Prentice Hall, p.7

- ♦ ги мерат перформансите и резултатите. Менаџерите на човечки ресурси мора да бидат во состојба да обезбедат поддршка во процесот на донесување одлука преку обезбедување на мерливи критериуми, и да креираат бази на податоци кои ќе служат како основа за помош на вработените во смисла на унапредување на нивните способности и знаења;
- ♦ создаваат дополнителна вредност преку зголемување на профитабилноста и унапредувањето на перформансите на вработените;
- ♦ ги пренесувата своите знаења и даваат препораки на менаџерите, и помагаат во креирањето на деловната стратегија.

Имено, една од главните карактеристики на современите служби за човечки ресурси е нејзината развојна функција. Од експертите за човечки ресурси се бара да ја познавата работата и задачите кои ги опфаќа менаџментот со човечки ресурси, а тие се¹⁷:

- ♦ анализа на активностите и работата;
- ♦ планирање на човечките ресурси;
- ♦ регрутирање на човечки ресурси;
- ♦ селекција на човечки ресурси;
- ♦ социјализација и ориентација на вработените;
- ♦ планирање и развој на кариера;
- ♦ тренинг и образование на вработените;
- ♦ оценување на перформансите на вработените;
- ♦ наградување и мотивација на вработените;
- ♦ здравје и безбедност на вработените;
- ♦ отпуштање на вработените.

¹⁷ Lojic, R. (2008), *Savremene tendencije u oblasti menadzmenta ljudskih resursa*, Beograd, str.273

Менаџментот на човечки ресурси не е само важна деловна функција во организацијата, туку, со оглед на нејзината тежина, и една од основните управувачки функции во организацијата. Менаџментот на човечки ресурси добива на значење со оглед дека станува збор за процес на планирање, организирање и контрола, со поддршка на комуникација, мотивација, водење и одлучување, бидејќи за остварување на задачите потребна е стручна способност и знаење поврзано со меѓучовечките односи и грижата за вработените во организацијата.

Менаџментот на човечки ресурси, суштински гледано, претставува дел од системот за управување во организацијата, и може да се дефинира како систем кој ги опфаќа сите менаџерски одлуки, стратегија, политика и активности кои директно влијаат на вработените во компанијата, нивното однесување, резултати, ставови, вредности и мотивација¹⁸.

1.5.3. Фактори за развој на менаџментот на човечки ресурси

Се посложеното и поконкурентно деловно окружување придонесе за значаен развој на менаџментот на човечки ресурси. Најзначајни фактори кои доведоа до зајакнување на илогата на оваа релативно нова дисциплина се: *технолошкиот развој, глобализацијата, демографските промени и природата на самата работа*.¹⁹

Технолошкиот развој

Промените во работните процеси доведоа до барање за висококвалитетна работна сила. Примената на напредните технологии во работењето овозможува автоматизација на многу процеси, а со самото тоа и помала потреба за работници кои ги обавуваа мануелните активности. Користењето на технологијата бара кадри кои се стручни во областа како што се информационата и комуникационата технологија, инженерите и експертите.

¹⁸ Martinovic, M., Tanaskovic, M. (2014), Menadzment ljudskih resursa, Uzice, str.16

¹⁹ Boljanovic, J., Pavic, S.Z. (2011), Osnove menadzmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.6

Појавата на Интернетот овозможи развој на е-бизнис и појава на голем број активности кои се осврнуваат на обезбедување услуги online, што истоа така бара ангажирање на кадри кои имаат знаење и искуство во примена на сложени комјутерски алатки и технологија.

Глобализација

Под глобализација се подразбира ширење на деловната активност на организацијата на надворешни, странски пазари. Глобализацијата го услови растот на меѓународната трговија и појавата на интернационални компании, кои, во потрагата по нови пазари и ефтини и квалитетни ресурси, започнаа да делуваат на голем број меѓународни пазари. Ова придонесе за зголемување на конкуренцијата, но, и на новите проблеми со кои се соочува менаџментот на човечки ресурси, кои проблеми се однесуваат на управувањето на односите помеѓу луѓето кои делуваат во мултикултурно окружување.

Освен тоа, глобализација овозможи мобилност на луѓето, па денес некој кој е во потрага по работа може да конкурира на позиција било каде во светот. Бришењето на националните граници, како и законската регулатива која се повеќе инсистира на еднаквост при вработувањето од различни националности, придонесе понудата на работна сила значително да се промени.

Глобализацијата овозможи ангажирање работници од странство. Многу компании ги преместија своите производни капацитети на Далечниот Исток со цел да ги намалат трошоците за вработени. Денес се развиваат и други облици на ангажирање на стручни кадри надвор од националните граници – пронаоѓањето и ангажирањето на вработени надвор од националните граници се нарекува *Job offshoring*, а една од се присутните појави во современото работење на големите компании е *outsourcing* – каде еден дел од работните активности им се прпуштаат на компании кои се стручни во конкретната област.

Во современите услови на работа успешноста на секоја компанија зависи во голема мера од човечкиот фактор. Со оглед дека знаењето и однесувањето на луѓето претставува еден од основните фактори за успех, лидерството станува една од најважните функции и задачи на менаџментот и настојува да ги мотивира

и насочи сите поединци во посакуваниот правец, а од друга старна тоа насочување да биде во согласност со растот, развојот и визијата на организацијата.

Демографски промени

Промените во демографската структура на населението се исто така, важни за развојот на менаџментот на човечки ресурси. Имено, малдите луѓе се повеќе бараат креативна работа. Тие се во можност да започнат свои деловни активности благодарение на Интернетот, нив не ги мотивира платата, туку можноста за учење и остварување на сопствените желби и интереси.

Промени во природата на работата

Се поприсутни се промените во природата на самата работа, односно се помалку постојат работи каде што се бара ангажирање работници со ниска стручна подготовка, а се повеќе работи кои бараат специфични познавања и вештини, компјутерска писменост и познавање на новите технологии. Исто така, се повеќе работа има во услужните дејности, а се помалку во производните.

ВТОРА ГЛАВА:

МОТИВИРАЊЕТО КАКО ПОТТИК ЗА ЕФЕКТИВНО ИЗВРШУВАЊЕ НА РАБОТНИТЕ АКТИВНОСТИ

1.1. Пристапи за мотивација

Зборот *мотовација* потекнува од латинскиот збор *movere* што значи *се движи, стумилира, мотивира*.

Мотивацијата претставува процес на иницирање и насочување на напорот и активностите во насока на остварување на остварување на личните и организациските цели.²⁰

Мотивацијата е внатрешна состојба поради која поединецот се однесува така за да оствари некоја цел. Однесувањето на луѓето и нивните карактеристики говорат за различностите кај луѓето и важноста за примена на разни мотивациски фактори со кои би се зголемил интересот на луѓето за работа и нивна успешност.

Откако ќе се постават целите на компанијата, ќе се избере стратегијата за нивна реализација, се формира соодветна организација и се ангажираат соодветни човечки ресурси, и пред раководтството се поставува задачата да ги

²⁰ Buble, M. (2000). Menagement. Ekonomski fakultet, Split, str.493

води вработените во постигнувањето на поставените цели. Во овој контекст, лидерите имаат задача да ги мотивираат вработените за подобрување на перформансите во работата и зголемување на задоволството од работата која ја обавуваат.

Јасните цели на компанијата, воспоставената стратегија, добро обликуваната организациска структура и соодветните човечки ресурси за менаџментот не се доволна гаранција дека вработените ќе ги извршуваат работните активности како што се очекува од нив. Потребно е дополнително да се влијае на однесувањето на вработените во организацијата, со цел работните активности да се извршат на потребното ниво.

Мотивацијата, во најопшта смисла се манифестира како сила која го поттикнува, насочува и одржува однесувањето на луѓето.

Мотивацијата е типичен индивидуален феномен, секоја личност е единствена и сите најважни теории за мотивација овозможуваат на одреден начин да се манифестира оваа уникатност;

Целта на мотивациони теории е да се предвиди однесувањето, мотивацијата не е однесување само по себе и не претставува ефект. Мотивацијата вклучува дејство на внатрешни и надворешни фактори кои влијаат на насоката на делување на поединецот.

1.2. Поим, значење и одредување на мотивацијата

Мотивацијата претставува психолошки процес кој поединците ги поттикнува на одредени ментални или физички активности и тоа влијае на нашето однесување. Мотивацијата го предвидува најголемиот дел од човечкото однесување, исто така, го одразува однесувањето и работните перформанси.

Една од најчесто користените поделби на мотивацијата е:²¹

²¹ Buble, M. (2000). Menagement. Ekonomski fakultet, Split, str.496

- ♦ *Внатрешна мотивација* – опфаќа се она што поединецот внатрешно го наведува на одредена активност во однос на физичките и психичките потреби, размислувања, ставови и емоции;
- ♦ *Надворешна мотивација* – го опфаќа сето она што поединецот го наведува на активност за однесување во социјалната средина и работното место.

Мотивирањето на вработените е клучна деловна активност на менаџерите, бидејќи ако вработените не се мотивирани, во тој случај организацијата не големи можности за долгорочен успех. Постои разлика помеѓу она што вработените мора да го работат и она што тие сакаат да го работат, па така, мотивацијата секогаш доаѓа од внатре бидејќи секој вработен индивидуално донесува одлука за самотивирање.

Постојат бројни фактори кои влијаат на мотивацијата, а најзначајните се поделени во три групи:²²

- ♦ *Индивидуални карактеристики* – ги означуваат потребите, вредностите и интересите според кои поединците се разликуваат едни од други, бидејќи некои се мотивирани од пари, некои од сигурност на работното место, а некои од предизвиците на работното место;
- ♦ *Карактеристики на работата* – вклучуваат одредени работни вредности како што се комплексност, автономија, сложеност. Истата работна активност може да биде различно разбрана според различни карактеристики, но важно е да се воспостави хармонија помеѓу индивидуалните карактеристики и карактеристиките на работата;
- ♦ *Организациски карактеристики* – содржат правила, процедури, политики, пракса и состав на наградување за оставрување на ефикасни резултати од работата, тие треба да ги задржат старите и да привлечат нови кадри.

Интересот за работна мотивација, односно факторите кои придонесуваат за организирање, насочување и одредување на силата и времетраењето на

²² Buble, M. (2010): Menadžerske vještine, Sinergija-nakladništvo, Zagreb, str.142

работната активност, функционираат откако постои човековата работа. Во денешно време се појавуваат големи проблеми поврзани со прашањето за човечките интереси и мотивацијата за работа, тој интерес опфаќа неколку причини:²³

- ♦ Подобрување на продуктивноста, ефикасноста и креативноста;
- ♦ Подобрување на квалитетот на работниот живот во организацијата;
- ♦ Јакнење и подобрување на конкурентноста на компанијата.

Разбирањето на мотивацијата вклучува важен алат со кој се настојува да се разбере однесувањето во организацијата, предвидување на ефектите од конкретни акции и насочување на однесувањето кон постигнување на целите, и за сето тоа, потребно е добро познавање на мотивацијата и нејзините теории.

Мотивацијата е сложен термин, вклучува свесни одлуки на луѓето за насочување на напорите за постигнување на одредени цели и вклучува три основни елементи:²⁴

- ♦ Одредена потреба, мотив и цел што бара акција;
- ♦ Процес на селекција кој го одредува изборот на дејствување;
- ♦ Силата на напорот што дефинира одредено дејствување.

Мотивацијата не може непосредно да се мери, туку се изразува преку однесувањето, големината на посветеноста и упорноста како показател за успехот во работењето.

Во организациите мотивацијата може да се гледа од два аспекта:²⁵

- ♦ Од аспект на поединецот – мотивацијата е интерна состојба која води до остварување на целта;
- ♦ Од аспект на менаџерот – мотивацијата е активност која им нуди на луѓето тенденција да поставуваат цели и нивно извршување.

²³ Buble, M. (2010): Menadžerske vještine, Sinergija-nakladništvo, Zagreb, str.142.

²⁴ Buble, M. (2010): Menadžerske vještine, Sinergija-nakladništvo, Zagreb, str.145

²⁵ Buble, M. (2010): Menadžerske vještine, Sinergija-nakladništvo, Zagreb, str.145

Двата аспекти имаат заедничко значење и вклучуваат напори за постигнување на резултати, а процесот на насочување на овие напори се одвива со цел да се постигнат лични и организациски цели.

За да се постигне мотивација во рамките на организацијата, секоја работа мора да се определи со користење на пет суштински големина²⁶:

- ♦ Разновидност на вештините - работата бара различни активности со цел да се користат одредени вештини и таленти;
- ♦ Идентитет на задачата - работата бара завршување на целина во која дел од работата може да се идентификува;
- ♦ Значењето на задачата - степенот до кој работата влијае врз животот и работата на другите луѓе;
- ♦ Автономија - работата на поединците им обезбедува слобода, независност и дискреција во распоредот на работата и утврдување на процедурите кои треба да се користат во извршувањето на работата;
- ♦ Повратни информации - степенот во кој извршувањето на работна активност, што се бара од одредена работа, резултира со добивање на директни јасни информации за ефективноста на елементите на работата.

Користењето на овие големина во одредена работа за поединецот создава чувство на лична одговорност за постигнатите резултати и создава поголема мотивација и задоволство од работата.

2.3. Теории на мотивација за работа

При анализа на мотивација влијаат голем број на теории кои се обидуваат да оговорат на прашањето поврзано за поимот на мотивација и процесот на обавување на мотивацијата.

²⁶ Buble, M. (2010): Menadžerske vještine, Sinergija-nakladništvo, Zagreb, str.137

Имено, Douglas McGregor разликува два вида пристапи за управување, а ги нарекол X и Y, и се прикажуваат на слендиот начин:²⁷

- ♦ *Теоријата X* претпоставува дека луѓето не сакаат да работат и не мора да се присилуваат, контролираат и да се тераат да ги извршуваат организациските цели, а повеќето луѓе сакаат да ги третираат на таков начин што не треба да преземат одговорност врз себе;
- ♦ *Теоријата Y* го нагласува интересот на луѓето за работата и нивното преземање на одговорност, како и способноста да бидат креативни во решавањето на деловните проблеми.

Од бројните теории кои се разликуваат по разни основи и причините на однесување, два вида теории за мотивација се важни, а се делат на содржајни и процесни, кои понатаму имаат нивни поделби.

2.3.1. Содржајни теории за мотивација

Овој вид теорија за мотивација насочен е кон откривање и класификација на потребите кои ги поттикнуваат луѓето да делуваат и да се однесуваат на одреден начин²⁸. Поголемо внимание се посветува на одредувањето варијабли кои влијаат на однесувањето, а помалку се посветува на процесот низ кој се создаваат тие врски помеѓу варијаблите. Основата на оваа теорија е во концептот на потребите, а однесувањето и целите се основа за одредување на потребите.

Овие теории се насочени кон тоа да објаснат зошто некои поединци сакаат стимулативни фактори како што е платата, на пример, напредувањето и сигурноста на работното место, а зошто некои други фактори, од друга страна, ги избегнуваат. Овие теории даваат специфичен поглед на мотивацијата за работа и

²⁷ Beck C., R. (2003): *Motivacija*, Naklada Slap, Jastrebarsko, str.391

²⁸ Bahtijarević-Šiber, F.(1999): *Management ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, str.559

се неопходни за разбирање на сите подоцнежни теории. Тие се поделени во неколку категории²⁹:

- ♦ Теорија на хиерархија на потребите – истата е развиена од страна на Abraham Maslow. Оваа теорија имала најголемо влијание во истражувањето на однесувањето на луѓето во организациите. Се состои од пет категории кои се класифицирани во егзистенцијални потреби, безбедносни потреби, потреба за припадност, потреба за почит и статус и потреба за само-актуелизација.
- ♦ Теорија на мотивација за постигнување – позната по своите двајца автори McClelland и Atkinson, во споредба со другите теории, во оваа теорија пристапот е насочен првенствено кон мотивацијата за работа, работното однесување е означено како единствен мотив кој се смета за фундаментален, мотивацијата се создава и се набљудува како одредена структура на ставови и вредности кои укажуваат на работната ориентација на луѓето, а пристапот е насочен кон успешна имплементација на активности и решавање на проблеми.
- ♦ Двофакторна теорија за мотивација – станува збор за теоријата на Herzberg која е означена како мотивационо-хигиенска потреба и е фокусирана на класификацијата на факторите за работа. Нејзиното влијание се огледува врз разбирањето на организацијата и однесувањето на луѓето внатре во неа, со суштинско ориентирање кон практичните и организациски решенија.
- ♦ Теорија за мотивација на улоги – развена е од страна на John Miner со специфичен приод кон мотивација врз основа на потребите и претпоставките на одредена мотивациска структура на различни улоги. Тој развива различни мотивациони теории кои ја објаснуваат мотивацијата на различни улоги, со што се дефинира менаџерската, професионалната и претприемачката мотивација. Теоријата има посебна улога во демонстрирањето на важноста на мотивацијата за

²⁹ Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str.560

развој на кариерата и успехот, при тоа нагласувајќи ја посебната структура на мотивот.

Значи, во овие теории поголемо внимание се посветува на одредувањето варијабли кои влијаат на однесувањето, со фокус на концептот на потребите, а помалку се посветува на процесот низ кој се создаваат зависностите помеѓу варијаблите.

2.3.2. Процесни теории за мотивација

Процесните теории се обидуваат да ги објаснат клучните процеси и главните причини што доведуваат до сознание дека луѓето се однесуваат на одреден начин во работните ситуации и колкав интензитет вложуваат во одредени активности. Овие теории се засноваат на претпоставка за свесни избори на однесување, а поединци се надеваат дека со одредени резултати и ефекти ќе обезбедат постигнување на целите.

Често, процесните теории се означени како теории за очекување бидејќи посебно значење посветуваат на очекувањата од мотивацијата во однесувањето, и истите се поделени во неколку групи:³⁰

- ♦ *Когнитивен метод за мотивација* на Vroom – овој модел има најголемо влијание и значење во развојот на современите теории за мотивација бидејќи го одредува работното однесување и факторите кои го одредуваат и карактеризираат. Претпоставка која произлегува од оваа теорија е дека човекот во секоја ситуација избира помеѓу различни можни однесувања, при што преферира една, а игнорира и отфрла друга алтернатива. Од овој модел, мотивацијата се дефинира како процес кој ги насочува изборите на поединците помеѓу алтернативните активности кои се најрационални.
- ♦ *Модифицирана теорија на инструменталноста* – Graen ја основал оваа теорија, и во истата се обидел да инкорпорира различните теории

³⁰ Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str.57

на ставови, теорија на улоги и општествено влијание, со цел моделот да се направи покомплексен и да се вклучи целиот систем на однесување при работата во извршувањето на работните задачи и улоги што ги има индивидуата во организацијата. Овој модел има за цел појасно да ја покаже комплексноста на човековото однесување во реални ситуации, каде што однесувањето не зависи само од односот со ефектите кои се постигнуваат со однесувањето, туку исто така зависи од очекуваниот притисок на околината и стандардите на однесување што произлегуваат од него.

- ♦ *Теорија на нееднаквост во социјалната размена* – оваа теорија е развиена од страна на J. S. Adams, а често се означува и со краткиот назив, како теорија на еднаквости. Насочена е кон разбирање на процесите кои го поттикнуваат човековото однесување и ориентацијата кон мотивацискиот ефект на материјалната награда за работа во организацијата. Понекогаш одлични работници со високи перформанси чувствуваат нееднаквост кон полошите работниците, а понекогаш платите од другите се преценуваат, додека, се потценуваат сопствените.
- ♦ *Porter – Lawlerov модел на очекување* - Porter и Lawlerov се обидуваат да ги спојат елементите на Vroom теоријата на очекувања и Адамсовата теорија за нееднаквост во социјалната размена, при тоа создавајќи најнезависен модел на очекување и евалуација. Мотивацијата, за нив, претставува само еден од факторите на работно однесување, а моделот вклучува и други фактори, како што се способностите и карактеристиките на поединците и нивното задоволство. Овој едноставен модел на мотивација за работа ја има предноста што ги обединува еднаквоста и правичноста на доделувањето на наградата, која е најважната големина на човечката мотивација, а освен тоа, моделот ги комбинира различни теории за мотивација во една целина.

Процесните теории кои често се нарекуваат и како теории за очекување и истите се осврнуваат кон очекувањата од мотивацијата во однесувањето на

луѓето (вработените) истакнувајќи ги клучните процеси и главните причини што доведуваат да луѓето се однесуваат на одреден начин во работните ситуации.

2.4. Организациски пристап кон мотивацијата

Главниот дел од секоја теорија за мотивација, но и во самата организација, е системот на управувањето, практика и пристапот кон проблемот на мотивација. Процесот на управување се состои од четири суштински, меѓусебно поврзани функции кои се одвиваат низ неколку фази, но, како поистакнати во литературата се.³¹

- ♦ Планирање;
- ♦ Организирање;
- ♦ Мотивирање;
- ♦ Контролирање.

Без ефикасно спроведување, плановите и организационата структура немаат вредност, меѓутоа, процесот на мотивирање на вработените има важна функција за квалитетно извршување на задачите. Мотивацијата претставува процес на насочување на активностите во процесот на постигнување на личните цели, па затоа е важно разбирањето на работната мотивација, нејзините претпоставки и фактори, а преку историскиот развој, се појавуваат различни пристапи кон организацијата и нејзиниот и нејзиното управување.

2.4.1. Класичен пристап

Класичниот пристап е првиот пристап за мотивација кој се појавува во оквирот на класичната теорија за организацијата. Тој пристап е дефиниран од страна на F. Taylor, и од него доаѓа концептот и практиката на организацијата

³¹ Bahtijarević-Šiber, F.(1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str.81

иницирана од научниот менаџмент.³² Овој пристап се заснова на општите поставки за човекот, а од него произлегуваат различните претпоставки за мотивацијата за работа³³:

- ♦ Единствено парите имаат позитивна вредност за добра работа и некои поедини надворешни фактори;
- ♦ Вработените ќе бидат мотивирани за работа само во случај ако наградите и казните се директно поврзани со извршувањето на задачите според одредени стандарди;
- ♦ Само индивидуалните награди се ефективни.

За мотивација и задоволство потребни се три фактори кои се рефлектираат во физичките услови за работа, техничкиот дизајн на работата и платите. Иако, основачот на овој пристап укажува на голем број други фактори на мотивација за работа, како што се промоција, признавање, пофалба од раководителите и слично, сепак, платите секогаш остануваат основна и најсилен фактор за постигнување на потребната мотивација во организацијата. Човекот и неговото дело се поврзани со следните претпоставки:³⁴

- ♦ Човекот најефикасно се однесува кога работата е специјализирана;
- ♦ Може да се најде најдобриот и најбрз начин за извршување на работата, доколку вработените се задоволни;
- ♦ Индивидуалните разлики може да се игнорираат ако повеќе активности се пренесат на машините.

Имено, Тејлор развил комбинација која во одредена смисла е идеална бидејќи ги обединува ефективните движења, алатките, оптимална работа на организацијата со стимулации, но поради клучниот фактор, човечкиот потенцијал, кој е нејасен и неодреден, класичниот пристап кој се обидел да го равие, не функционирал во праксата.

³² Bahtijarević-Šiber, F. (1986): Motivacija i raspodjela, Informator, Zagreb.str.81

³³ Bahtijarević-Šiber, F. (1986): Motivacija i raspodjela, Informator, Zagreb. str.82

³⁴ Bahtijarević-Šiber, F. (1986): Motivacija i raspodjela, Informator, Zagreb.str.83

2.4.2. Пристап на меѓучовечки односи

Овој пристап се базира на истражувањето на Е. Мауоа, а во современите теории има специфична концепција за човекот и пристапот кон мотивација, кој е основа за организациски решенија и стратегии за управување. Претпоставките за мотивација за работа се следните карактеристики кои се манифестираат преку³⁵:

- ♦ Истакнување на социјалните потреби и нивното задоволство кои претставуваат клучен фактор за мотивација за работа;
- ♦ претпоставката за висока поврзаност на задоволството и продуктивноста на работата;
- ♦ групен систем на стимулација и еднаквост во наградувањето.

Во овој пристап од суштинско значење е претпоставката дека колку повеќе се задоволени социјалните потреби на вработените, тие ќе бидат повеќе лојални, продуктивни, со позитивни ставови и ќе работат кон остварување на целите. Мотивирањето на вработените се рефлектира во збир на добри работни односи, соодветни плати, безбедност на работното место, третирање на вработените со почит и интерес за нивните проблеми. Доброто извршување на работата и високата продуктивност поттикнуваат задоволство, а како индиректни фактори се појавуваат наградите кои се поврзани со ефектите од добро извршената работа.

Негативната претпоставка кај овој пристап е идеата за еднаквост во наградувањето, без оглед на работните ефекти, што води до незадоволство и револт кај најдобрите работници и нивно намалено извршување на работните активности.

Според мислењата на многу автори, овој пристап се заснова на грешни претпоставки и е нецелосен, па често организациите кои го шрифаќаат овој пристап завршуваат со незадоволство, ниска флукуација помеѓу вработените и ниска мотивација за извршување на работните активности, но од бројните погрешни претпоставки овој пристап ја истакнува важноста на човековите потреби и социјалните аспекти на мотивацијата за работа.

³⁵ Bahtijarević-Šiber, F. (1986): Motivacija i raspodjela, Informator, Zagreb.str.85

2.4.3. Партиципативен пристап

Овој пристап кон мотивација е развиен од McGregor во теорија Y, Likert во теоријата на раководството и Argyris во теоријата за меѓучовечка компетентност³⁶. Овој пристап ја има концепцијата на Херцберг за мотивација со нагласување на растот, развојот, одговорноста и само-актуелизацијата како извор на мотивација за работа и задоволство од работата.

Како и сите останати пристапи, така и овај преку организацијата и нејзиното управување ја истакнува важноста на човекот во стратегијата за управување и организациските процеси, а најповеќе решенијата за мотивација за работа. Важна претпоставка која ја насочува енергијата на продуктивно однесување и остварување на целите се однесува на зголемување на просторот за психолошки успех на секој вработен и задоволување на потребите за развој, самоактуелизација, контрола и одговорност.

Партиципативниот пристап, како и претходните, не ја согледува вкупната содржина, сложеност и разноликост на мотивацијата за работа, туку ги потценува нејзините материјални и надворешни димензии.

2.5. Мотивација за постигнување

Мотивацијата за постигнувањата го претставува односот помеѓу личноста и околината. Почетниците на истражувањето на мотивацијата за постигнување се McClelland, Atkinson, Clark i Lowell.³⁷

Поимот мотивација за постигнувањата нема истото значење како трудољубивост, подготвеност за работа, упорност и сл., бидејќи не сите напори за постигнување на нешто се базираат на мотив за постигнување.

Постигнувањето има неколку цели, а се стерми кон.³⁸

³⁶ Bahtijarević-Šiber, F. (1986): Motivacija i raspodjela, Informator, Zagreb.str.87

³⁷ Rheinberg, F. (2004): Motivacija, Naklada Slap, Jastrebarsko, str.53

- ♦ повисоки плати;
- ♦ поудобен живот;
- ♦ повисока позиција со цел постигнување поголемо влијание врз работата.

Однесувањето е мотивирано и ориентирано кон постигнување преку самоевалуација на ефикасноста и справување со стандардите за она што е добро. Мотивот за постигнување на целта е гордост да се направи нешто што е потребно и задоволство што на крај произлегува од сопствената ефикасност.

Neckhausen ја дефинира мотивацијата на постигнувањата како напор за зголемување на сопствената ефикасност во сите активности во кои постои обврзувачки стандард за она што е добро и прашањето дали со спроведување на овие активности може да успее или не.

Од мотивацијата која е ориентирана кон одредено постигнување се појавуваат бројни човечки интеракции кои може да се групираат во неколку групи:³⁹

- ♦ победник/победник - човечките договори или решенија кои се заемно корисни и задоволителни и ја поттикнуваат соработката и реализацијата на планот;
- ♦ победник/губитник – претставува авторитарен пристап каде луѓето се склони да ја користат својата положба и моќ како би ја постигнале целта;
- ♦ губитник/победник – полоша верзија од претходните интеракции бидејќи нема никакви критериуми, баража, очекувања, ниту визија и луѓето немаат храброст да го изразат своето мислење и уверување туку попуштаат или се откажуваат;
- ♦ губитник/губитник – два одлучни и тврдоглави карактери во кои и двајцата секогаш губат затоа што не му дозволуваат на друго лице да биде во право или да има подобро мислење од него;

³⁸ Rheinberg, F. (2004): Motivacija, Naklada Slap, Jastrebarsko, str.54

³⁹ Covey R., S. (1998): 7 navika uspešnih ljudi, Mozaik knjiga, Zagreb, str.201

- ♦ победник - најпосакуваниот пристап во кој не постои ривалство, бидејќи на поединецот не му е важно ако некој губи, туку за него е важно да го оствари она за што се залага.

Овие човечки интеракции се јавуваат како израз на настојување за зголемување на сопствената ефикасност во активностите и зависат од личностите како тоа го перцепираат.

2.6. Начини на мотивација

Во листата на човечки потреби, на прво место се наоѓа желбата за чувство на вредност, со цел да се направат поединците во работните организации и деловните атмосфери да се чувствуваат вредно, тие треба да бидат мотивирани на неколку начини:⁴⁰

- ♦ *Јасни очекувања* - индивидуите се мотивирани кога знаат што треба да направат за да бидат успешни, но никој не се осмелува или не сака да прифати работа што не е дефинирана. Мотивацијата расте во рамките на активностите што поставуваат јасни очекувања, одговорности и разбирливи резултати, и поставените задачи најдобро се извршуваат ако поединецот има одредена контрола врз нив;
- ♦ *Признавање* - луѓето сакаат признанија со цел да бидат забележани и да остварат лични достигнувања и почитување за она што тие го придонеле. Поединците се мотивирани кога нешто постигнуваат, дури и повеќе кога некој го забележува и оценува тоа, и на тој начин си даваат смисла на себе;
- ♦ *Позитивно незадоволство* - кога поединците се незадоволни, тие се всушност мотивирани затоа што бараат потреба за промени, а нивното незадоволство може да биде инспирација за промена или критика. Решението е видливо и фокусирано во насока на ефективни промени;

⁴⁰ Rheinberg, F. (2004): Motivacija, Naklada Slap, Jastrebarsko, str.56

- ♦ *Значајни придонеси* - поединците сакаат да бидат во група или да се стремат кон цел која има трајно влијание за да се види дека нивните напори не се залудни, туку имаат позитивен придонес. Поединците мора да ја видат вредноста на она што го прават, а мотивацијата не поради самата активност, туку поради желбата да се постигне целта, е главниот двигател;
- ♦ *Учество во постигнувањето на целта* - поединците го поддржуваат она што го постигнуваат, а мотивацијата произлегува преку учеството во процесот во кој се постигнуваат целите. Учество во постигнувањето на целта, каде што поединците имаат чувство на важност, гради заедница и го подигнува моралот;
- ♦ *Мотивација наместо манипулација* - манипулација во која било мерка ја уништува довербата во односот каде што поединците не сакаат да бидат измамани или експлоатирани. Ако односите се создадени со чесност, отвореност, афирмација и пофалба, се создава чувство на мотивација и лојалност;
- ♦ *Избегнување на нечувствителност* - во секоја организација, луѓето се приоритет и најголемо богатство, така што е потребно време да се запознаат и да се поведе грижа за нив. Потребни се разговор и вештини за да се развие искрено слушање за да се изразат чувства кон поединците;
- ♦ *Почит* – При водењето разговор потребна е претпазливост и чувствителност, бидејќи прекилот на разговорот и јавната критика може да го повредат поединецот. О, аловажувањето ја уништува самодовербата, и кога се даваат негативни коментари, секогаш е неопходно да се дадат и позитивни коментари со цел да се постигне рамнотежа;
- ♦ *Личен развој* - растот и развојот, мотивира и поттикнува напредок. На поединците треба да им се даде можност да пробаат нови работи и да

стекнат нови знаења и вештини за да не се чувствуваат загрозени, туку да се чувствуваат поддржани за постигнување успех.

Немотивираните и бавните работници не се добра поддршка во организацијата и може да чинат многу време и успех во работата. Со цел да се избегнат можните грешки, важно е да се почитуваат советите за правилно мотивирање на вработените во организацијата:⁴¹

- ♦ *Внимателно вработување* - вработувањето започнува со барање на мотивирани вработени, при што не е доволно вработување само врз основа на препорака, туку е потребно време за разговор со кандидатот;
- ♦ *Цели* - поединците се демотивирани кога не ги знаат целите на организацијата, така што треба да бидат запознати со конкретните цели и временскиот распоред потребен за да се постигнат;
- ♦ *Увид во финансирањето* - ова е еден од начините за мотивирање на вработените кој обезбедува чувство на привилегија за поединците кои ги поседуваат овие информации и поттикнува дополнителна мотивација поврзана со зголемување на приходите;
- ♦ *Доверба* - довербата кај поединците во организацијата е дел од мотивацијата, а понекогаш вклучува и признавање на сопствените грешки;
- ♦ *Живот надвор од работата* - од голема важност е да се знае дека вработените во организацијата имаат свој приватен живот, надвор од работното место, при што е потребен труд да се запознаат желбите, потребите и амбициите на вработените за полесна мотивација.

Овие препораки не претставуваат пречка за добри перформанси на организацијата, туку претставуваат дополнителен успех и примена на мотивацијата во сите сегменти од деловното работење.

⁴¹ Rheinberg, F. (2004): Motivacija, Naklada Slap, Jastrebarsko, str.62

ТРЕТА ГЛАВА:

3. ПОЗНАВАЊЕТО НА ТРОШОЦИТЕ ВО РАБОТЕЊЕТО СО ФОКУС НА МОЖНОСТИ НА ВЛИЈАНИЕ ЗА НИВНО НАМАЛУВАЊЕ

3.1. Поим за трошоци

Се знае дека производствениот процес се остварува преку трите основни елементи: средствата за работа, предметите за работа и човечкиот труд.

Имено, компаниите имаат основна задача, преку оптимална комбинација на овие три елементи, да го извршат процесот на трудот, односно да се оствари со најмал потрошок на средства, предмети и човечки труд.

Со намалување на трошоците се остварува економичност во процесот на производство, а од друга страна зголемената економичност овозможува раст на добивката на компанијата. Доколку трошоците во компанијата растат, во тој случај добивката на компанијата се намалува и се остваруваат неповолни финансиски резултати. Па, според тоа, значењето на трошоците, како економски феномен, е од огромно значење за работењето на секоја организација.

Имено, постојат повеќе дефиниции за тоа што претставуваат трошоците, една од тие дефиниции е следната: „Под поимот трошок се подразбира во пари искажана вредност на сите оние добра, вклучувајќи ја и работната сила и туѓите услуги, кои што се потрошени во организацијата за производство на некој производ или услуга”⁴².

Често пати се случува изедначување на поимот трошоци, со поимите расходи и издатоци. Иако се работи за поими кои можат да се користат како синоними, потребно е нивно разграничување односно диференцијација, бидејќи понекогаш изразуваат различна содржина, па не може секогаш меѓу нив да се стави знак на еднаквост.

Расходите се поширок поим од трошоците и можат да бидат деловни и неделовни. Деловни се оние расходи кои се во непосредна функција на стопанската дејност, а неделовни се расходите чие настанување не е поврзано со основната стопанска дејност⁴³.

⁴² Димков, Д. (2004): Менаџерска економија, организација и управување со економските процеси, Економски факултет, Прилеп, стр.527

⁴³ Димков, Д. (2004): Менаџерска економија, организација и управување со економските процеси, Економски факултет, Прилеп, стр.527

Издатоците претставуваат плаќање во пари. За да може определен издаток да се смета за трошок, тој мора да влезе во производството.

Можеме да заклучиме дека поимите расходи и издатоци можат да се изедначат со поимот трошоци единствено кога се направени заради производство, и кога се изразуваат во пари.

3.2. Класификација на трошоците

Познавањето на различните поделби и видови на трошоците овозможува полесно согледување на нивното реагирање во различни услови, односно нивното движење во нееднакви услови, потоа нивното реагирање според важноста во определени околности и сл.

Имено, во теоријата постојат повеќе поделби на трошоците, меѓу кои најзначајни се следните:⁴⁴

- ♦ Основна поделба на трошоците (природни видови трошоци);
- ♦ Поделба на трошоците според нивната зависност од обемот на производство;
- ♦ Поделба на трошоците според начинот на нивното пресметување;
- ♦ Други поделби на трошоците.

Секоја од овие категории на трошоци има свои специфичности.

3.2.1. Основна поделба на трошоците (природни видови трошоци)

Оваа поделба на трошоците уште се нарекува и поделба според основните фактори на производство. Производството во себе ги вклучува: *трошоците на средства за работа, трошоците на предметите за работа и трошоците за*

⁴⁴ Koontz, H. (1998): "Management", Ninth Edition, McGraw - Hill Book Company, N. Y., p.325

работната сила. Во оваа група спаѓаат и трошоците за даноци и придонеси (кои се независни од деловниот резултат) и трошоците за туѓи услуги⁴⁵.

Трошоците на средствата за работа претставуваат голем дел од вкупните трошоци. Според едни автори, трошоците за средствата за работа ги опфаќаат трошоците за амортизација и трошоците за инвестиционо одржување. Според други, ги опфаќаат: трошоците за амортизација, трошоците за инвестиционо одржување и трошоците за осигурување на постојаните средства.

Во *трошоците на предметите на работа* спаѓаат потрошените сировини и материјали. Овие трошоци учествуваат во цената на чинење на производот, што значи дека со нивно ефикасно снижување ќе се придонесе кон зголемување на економичноста на работењето.

Трошоци за работната сила, ги опфаќа платите и другите додатоци за вработените. Платите, како израз на трошењето на работната сила, се пресметуваат според системот на плаќање кој се применува во компанијата. На крајот на годината, доколку компанијата оствари добивка, платите можат да се зголемат за соодветен дел од добивката, кој не влегува во категоријата на трошоци за работна сила. Трошоците за работната сила се еднакви со бруто платите. Бруто платата е еднаква на збирот на нето плата, придонесите за здравствено и социјално осигурување и други видови на придонеси. Или, трошок за работна сила = бруто плата = нето плата + придонеси за здравствено осигурување + придонеси за социјално осигурување + други видови придонеси.

Трошоците за туѓи услуги претставуваат посебен вид на трошоци, во кои се опфатени транспортните трошоци, трошоците за разни услуги во врска со производството и одржувањето на средствата, трошоците за реклама и пропаганда, за организирање на обуки, и сл.

Во *трошоците за даноци и придонеси* се вбројуваат различните трошоци кои претпријатието ги прави врз основа на законските прописи (данок на додадена вредност, фирмарина, данок за користење на градско земјиште, и др).

⁴⁵ Koontz, H. (1998): "Management", Ninth Edition, McGraw - Hill Book Company, N. Y., p.323

3.2.2. Поделба на трошоците според обемот на производство

Работењето на претпријатието резултира со бројни трошоци: некои од нив се јавуваат постојано, и во една определена големина, додека друга група на трошоци варира според обемот на производството. Првите се фиксни, односно, постојани, а вторите се варијабилни, односно, променливи трошоци⁴⁶.

Фиксни трошоци се трошоци, чија основна карактеристика е нивната независност од степенот на ангажираност на капацитетот, односно од обемот на производството. Без оглед на тоа дали производството расте или се намалува, овие трошоци остануваат исти. Тие постојат и кога претпријатието не работи.

Како фиксни трошоци се третираат трошоците на средствата за работа, за закупнина (наемнина), за осигурување на имотот, загарантираните плати на работниците, и т.н.

Имено, фиксните трошоци во нивниот вкупен износ се постојани и независни од обемот на производството. Меѓутоа, во однос на единица производ тие се променливи. Променливоста на фиксните трошоци е обратно пропорционална од обемот на производство: доколку обемот на производство е поголем, износот на фиксните трошоци по единица производ е помал. Доколку пак се произведуваат помалку производи, доколку обемот на производство е помал, во тој случај се зголемуваат фиксните трошоци по единица производ.

Релативно фиксни трошоци се оние трошоци чија висина е непроменета во одделни зони на ангажираност на капацитетот. Штом степенот на ангажираност преминува од пониска во повисока зона, се јавуваат нови фиксни трошоци, при што неминовно доаѓа до зголемување на фиксните трошоци. На пример, при воведување на уште една смена, доаѓа до трошоци за осветлување, греење, работа на машините, за амортизација, плати на ангажираните работници кои ќе работат во новата смена, и др. Овие новонастанати фиксни трошоци се додаваат на претходните фиксни трошоци, на тој начин правејќи ги релативно фиксни.

⁴⁶ Koontz, H. (1998): "Management", Ninth Edition, McGraw - Hill Book Company, N. Y., p.324

Варијабилни трошоци се оние трошоци кои зависат од обемот на производството, односно од степенот на ангажираност на капацитетот. Зголемувањето или намалувањето на обемот на производството директно се рефлектира врз овие трошоци.

Според нивното реагирање на промената на обемот на користење на капацитетите, овие трошоци можат да бидат: пропорционални, дегресивни и прогресивни.

Пропорционални се оние трошоци што пропорционално се менуваат со промените во обемот на производството. Износот на пропорционалните трошоци по единица производ е константен, непроменет бидејќи тие сразмерно се зголемуваат при зголемувањето на производството (пр. материјалите за изработка, трошоците за пакување, и др). Во праксата, ретка е појавата на апсолутна пропорционалност, односно може да дојде до отстапување. Но, отстапувањето значајно не влијае врз однесувањето на трошоците и не ја доведуваат во прашање нивната карактеристика на пропорционалност.

Дегресивни трошоци се такви трошоци кои се зголемуваат побавно во однос на зголемување на обемот на производството. Нпр, ако производството се зголеми за 20%, овие трошоци ќе се зголемат за 15%. Набљудувано по единица производ, дегресивните трошоци се намалуваат со зголемување на степенот на ангажираност на капацитетот.

Прогресивни трошоци се такви трошоци кои се зголемуваат побрзо од зголемувањето на производството. На пример, ако се зголеми обемот на производството за 20%, овие трошоци ќе се зголемат за 25%. По единица производ, прогресивните трошоци прогресивно се зголемуваат. Инаку, најчесто се јавуваат при висок степен на ангажираност на капацитетот.

Вкупните трошоци се збир од фиксните и варијабилните трошоци, и растат со зголемување на обемот на производство.

3.2.2. Поделба на трошоците според начинот на нивното пресметување

Според начинот на кој се врши нивното пресметување и нивното распоредување на одделни производи, трошоците може да се поделат на: директни (непосредни, поединечни) и индиректни (посредни, општи)⁴⁷.

Директни се трошоците за кои уште при нивното настанување се знае за кој производ се однесуваат, и кои можат да се пресметаат директно во цената на чинење на производот. Материјалот за изработка на еден производ (на пример, штици за клупа), платата на работникот кој учествува во изработка на клупата, се типични претставници на директните трошоци.

Индиректни се трошоците за кои при нивното настанување не се знае за кој производ се однесуваат, туку се прават за повеќе производи или за претпријатието во целина. Значи, нивна основна карактеристика е што не можат да се опфатат со производството на еден производ (на пример, платата на директорот, маслата за подмачкување, средствата за чистење на претпријатието, и др).

3.3. Методи за управување со трошоците

Управувањето со трошоците претставува посебен начин на управување со компанијата и водење на бизнисот каде најголемо внимание во постигнувањето на организациските цели се посветува на оптимализација на трошоците. Со цел да се подобри односот на вкупните инвестиции и вкупните ефекти, од кои зависи добриот деловен резултат, се прави обид да се влијае на големината на инпутот во деловниот процес. Деловното работење, практично го присилува менаџментот на организацијата да применува различни методи за управување со трошоците.

За таа цел, развиени се бројни методи и постапки, кои на менаџментот на организацијата му обезбедуваат информации потребни за донесување на одлуки со цел оптимализација на трошоците, врз основа на факти, како што се:⁴⁸

⁴⁷ Димков, Д. (2004): Менаџерска економија, организација и управување со економските процеси, Економски факултет, Прилеп, стр.543

⁴⁸ Hele, J. (2003): "The eight Quality Management Principles – a practical approach," ISO Management System, Geneva, Switzerland, p. 92

- ♦ Метод за традиционално управување со производствените трошоци;
- ♦ Модел за управување со трошоците базиран на процеси;
- ♦ Модел за управување со трошоците базиран на активности;
- ♦ Модел на целни трошоци;
- ♦ Буџетирање базирано на активности;
- ♦ Модел за анализа на вредноста и др.

Методот за традиционално управување со производствените трошоци - (*Traditional Product Costing –TPC*, се применува повеќе од еден век. При разграничувањето на трошоците во организацијата се применува код за распределба. Се темели врз основа на разграничување на трошоците на неколку групи⁴⁹.

- * трошоци за директен материјал,
- * трошоци за работна сила,
- * трошоци за управување со производството,
- * административни трошоци и трошоци за режија.

Традиционалниот модел за управување со трошоците настојува сметководството да ги опфати трошоците за директен материјал и директна работна сила, додека трошоците за режија, управување да се вклучат во вкупните трошоци. Овој традиционален модел за управување со трошоците уште се нарекува и “традиционален калкулациски метод”.

Модел за управување со трошоците базиран на процеси (Process Based Costing – PBC) е метод на управување со трошоците каде трошоците за производство се следат и пресметуваат постепено во секоја фаза од производствениот процес⁵⁰.

Кај овој модел, директните трошоци на материјалите и на трудот се следат во фази на производствениот процес, а трошоците за производство се додаваат

⁴⁹ Hele, J. (2003): "The eight Quality Management Principles – a practical approach," ISO Management System, Geneva, Switzerland, p. 93

⁵⁰ Hele, J. (2003): "The eight Quality Management Principles – a practical approach," ISO Management System, Geneva, Switzerland, p. 94

на директните трошоци на ниво на секоја фаза, користејќи одредени "клучеви" за распределба врз основа на индикатори за трошоци.

Моделот за управување со трошоците базиран на активности - (Activity Based Costing – ABC), подразбира распределба на трошоците по активност. Наместо следење на трошоците за одреден производ, овој метод го следи протокот на трошоците за одредена активност или дел од деловниот процес, овозможувајќи полесна контрола на трошоците во некои организациски единици, а менаџерите полесно се фокусираат на отстранување на вишокот трошоци⁵¹.

Модел на целни трошоци - (Target Costing – TC) претставува сметководствен облик на опфаќање и систематско мерење на трошоците кои се вклучени во производот или услугата, со кои што се што се планира остварување на добивка⁵².

Со цел да се разгледаат целните трошоци, потребно е добро познавање и разбирање на постоечката структура на трошоци. Тоа е затоа што примарен интерес на организацијата е да се воспостави рамнотежа помеѓу квалитетот и функционалноста во комбинација со нивото на цени што го прифаќа пазарот.

Буџетирање базирано на активности - (Activity Based Budgeting – ABB) е метод кој се базира на дефинирање на потребите на клиентите/купувачите, наместо на одредување на трошоците⁵³.

Интересот на овој метод е фокусиран на капацитетот на опремата и на нивото на нејзината доволност за да ги задоволи барањата на купувачот/корисникот. Анализирајќи ги капацитетите, важно е да се одреди капацитетот на опремата и бројот на вработените. При првичните пресметки, овој метод ги анализира трошоците кои произлегуваат од користењето на материјалните ресурси и човечките ресурси. Затоа, овој метод е соодветен за

⁵¹ Hele, J. (2003): "The eight Quality Management Principles – a practical approach," ISO Management System, Geneva, Switzerland, 95

⁵² Hele, J. (2003): "The eight Quality Management Principles – a practical approach," ISO Management System, Geneva, Switzerland, 96

⁵³ Hele, J. (2003): "The eight Quality Management Principles – a practical approach," ISO Management System, Geneva, Switzerland, 97

менаџментот при донесување на одлуки за нивото на расположливиот капацитет на организацијата и нејзината адекватност за развој на производот или услугата што се бара на пазарот.

Моделот за анализа на вредноста - (Value Engineering – VE) е развиен во 40-тите години на 20 век во компанијата Џенерал Електрик⁵⁴. Започнува од претпоставката на тим кој решава специфичен проблем со примена на функционална анализа. Моделот за анализа на вредноста е процес кој има за цел постојано да ги намалува трошоците.

3.4. Управување со трошоците и начинот на плаќање на човечкиот труд

Една од важните, ако не и најважната задача на менаџментот на компанијата е да одреди во која мера вработените ги обавуваат своите активности ефикасно и ефективно, со минимум грешки и прекини, и таа активност е насочена кон постигнување на најдобри можни резултати.

Начинот и методот на плаќање на работата, односно одредувањето на заработувачката има големо влијание врз работата и мотивацијата на вработените.

Плаќањето на работата е еден од главните фактори за мотивација на вработените за постигнување на подобри работни резултати. Исто така, платите и другите надоместоци, во многу компании имаат значителен удел во вкупните трошоци на работењето. Токму затоа, во компаниите е важно да се обезбеди контрола на плаќањето на работата и мерење на ефикасноста на вработените. На таков начин, може да се влијае врз конкурентноста на компанијата на пазарот, како и на успешноста на работањето на организацијата.

Распределба на заработувачката на работникот се врши според неколку критериуми, тие се:⁵⁵

⁵⁴ Hele, J. (2003): "The eight Quality Management Principles – a practical approach," ISO Management System, Geneva, Switzerland, 97

⁵⁵ Koontz, H. (1998): "Management", Ninth Edition, McGraw - Hill Book Company, N. Y., p.335

- ♦ плаќање по време (наемнина од време);
- ♦ плаќање по парче(наемнина од парче);
- ♦ плаќање според начелото секому подеднакво (егалитаризам или уравниловка);
- ♦ систем на плаќање на трудот по учинок;
- ♦ комбиниран (премиски) систем со плаќање на одделни премии или награди.

Секој од овие начини на плаќање има свои технички, економски и социјални импликации.

Плаќањето по време е систем по кој работникот се наградува според времето поминато на работа без оглед на учинокот⁵⁶. Станува збор за едноставен и пристапен систем за персоналот, а истовремено е и стимулативен за работникот бидејќи е важно тој да биде присутен на работа, а не колкав ефект ќе оствари.

Плаќањето по парче е таков систем во кој плаќањето се врши според извршената работа, односно според количината на изработеното⁵⁷. Кај овој систем постои однапред склучен договор меѓу работникот и работодавецот за цената на изработувањето на конкретната активност. Ако во договорот не постои гарантирана надница, односно време во кое ќе биде извршена работата, тогаш се работи за т.н чист или прост акорд. Овој систем на плаќање може да биде прогресивен или дегресивен. Кај прогресивното плаќање на трудот од парче акордната плата се зголемува сразмерно (или побрзо) од зголемувањето на учинокот, додека кај дегресивното таа расте побавно од зголемувањето на учинокот.

Кај плаќањето според начелото секому, од економски аспект е целосно нестимулативно бидејќи трудот нема секогаш иста сложеност (едноставен прост труд и сложен труд).

⁵⁶ Koontz, H. (1998): "Management", Ninth Edition, McGraw - Hill Book Company, N. Y., p.335

⁵⁷ Koontz, H. (1998): "Management", Ninth Edition, McGraw - Hill Book Company, N. Y., p.336

Системот на плаќање на трудот по учинок, означува дека на работникот да му се плаќа во зависност од реално изработената работа во одредена количина и квалитет⁵⁸. Кај овој систем се бара реално и солидно поставување на норми бидејќи ако се тие превисоки претставуваат товар за компанијата. Плаќањето на трудот според учинок може да биде директно и прогресивно.

Премиските системи на плаќање се такви системи на плаќање на трудот на работниците каде на работниците се даваат премии, награди било за извршените работи, било за постигнат успех во поглед на квалитетот на производите, како за остварените заштеди во време и материјал, за успешно раководење со работата и сл⁵⁹.

Целите на системот на плаќање на работата во компаниите се следните:⁶⁰

- ♦ привлекување и задржување доволен број на луѓе со такви квалификации какви му се потребни во претпријатието;
- ♦ поттикнување на конкуренцијата меѓу вработените и на таков начин создавање поволна работна атмосфера;
- ♦ стимулирање и мотивирање на вработените за постигнување на поголеми залагања и зголемување на производноста на работата;
- ♦ задржување однос меѓу производноста и трошоците за работа кој овозможува конкурентност на компанијата на пазарот.

Имено, начините на плаќање на работата кои се применуваат во реалноста и праксата може да бидат различни. Конкретно, се разликуваат *основни* награди за работата кои вработените ја извршуваат, и *дополнителни* облици на плаќање на работата, кои имаат за цел мотивирање на вработените за успешно извршување на зададените активности.

Основни видови на плаќање на работата обично се: *платите, надниците и провизиите*.⁶¹

⁵⁸ Koontz, H. (1998): "Management", Ninth Edition, McGraw - Hill Book Company, N. Y., p.336

⁵⁹ Koontz, H. (1998): "Management", Ninth Edition, McGraw - Hill Book Company, N. Y., p.337

⁶⁰ Koontz, H. (1998): "Management", Ninth Edition, McGraw - Hill Book Company, N. Y., p.337

⁶¹ Koontz, H. (1998): "Management", Ninth Edition, McGraw - Hill Book Company, N. Y., p.340

- ♦ *Платите* се награди за вработените затоа што ги ставаат своите способности и работната енергија на располагање на работодавачот. Се исплаќаат во облик на постојан износ кој најчесто се одредува за неделни или месечни периоди. Висината на платата се одредува според знаењето, вештините, квалификациите, искуството, одговорноста и работното место на вработениот. Претежно се користат за плаќање на работата на непроизводните работници.
- ♦ *Надниците* можат да имаат два главни облици: по време и по парче. Надниците по време се одредуваат со множење на бројот на часовите или деновите на работа со договорената цена за работа на час или на ден. Оваа пресметка е едноставна и може да обезбеди добар квалитет на производите, но не ги поттикнува работниците на залагања. Надниците по парче се добиваат со множење на бројот на единиците учинок (парчињата) кои вработениот ќе ги оствари, со цената на работење по единица учинок (по парче). Обично се силен поттикнувач за зголемување на производноста на работењето. Се користат претежно за плаќање на работата на производните работници. Цените на работата значајно се разликуваат според степенот на стручната спрема на работниците, како и од состојбата на пазарот на трудот. Така, на пример, недостатокот на одредени занимања на пазарот на трудот ги зголемува надниците.
- ♦ *Провизиите* се облици на плаќање на работата кои се одредуваат во договорен процент од остварениот износ на приходот од продажба. Го вреднуваат учинокот и имаат одредена сличност со надницата по единица учинок. Наместо провизија како основни заработувачки (награда за извршена работа), некои компании на работниците им плаќаат основна плата (фиксен износ) и на тоа додаваат провизија во процент од приходот од продажбата (провизијата тогаш е само варијабилан додаток на платата). Плаќањето на работата во облик на провизии е вообичаено за вработените во продажниот сектор.

Дополнителни облици на плаќање на работата се јавуваат во вид на: премии и стимулации.⁶²

- ◆ *Премии* вообичаено се плаќаат на извршните менаџери, на вработените во секторот продажба, и на други вработени, како дополнителна награда за остварување на одредени цели (нпр за: остварување на одредена количина на учиноци, постигнување на одредено ниво на квалитет, остварување на заштеди во материјал, навремено извршување на плановите и сл).
- ◆ *Поттикнувањата*, односно *стимулациите* се утврдуваат како удели на вработените во профитот на претпријатието, односно како дополнителни награди за придонесот кон успешното работење на претпријатието во изминатиот период.

Имено, компаниите може да имаат и други облици на плаќање на вработените со кои се зголемуваат трошоците за работа, а кои се однесуваат на плаќање на отсуства, регреси за годишен одмор, награди за повеќегодишна непрекината работа, отпремнина за пензионирање итн. Станува збор за мерки кои ги поттикнуваат вработените на поголеми напори во извршувањето на своите задачи.

Мотивацијата на вработените се изразува како нивно воодушевување со работата која ја обавуваат. Затоа, мотивирањето на вработените за поголеми залагања и подобро работење се вбројува во најтешките менаџерски задачи.

Финансиските поттикнувања (паричните награди), можаат да ги мотивираат вработените на добро работење само доколку се во согласност со потребите и особините на карактерот на поединечните вработени. Менаџерот кој сака да избере соодветни стимулации мора да одвои време за да дознае што навистина ги интересира и мотивира поединечните вработени и нивните лични интереси да ги поврзе со работата која ја обавуваат во компанијата.

⁶² Димков, Д. (2004): Менаџерска економија, организација и управување со економските процеси, Економски факултет, Прилеп, стр.151

Финансиските поттикнувања можат да имаат големо влијание на работниот учинок на поединецот.⁶³

Дополнителните награди се повеќе се воведуваат во праксата на компаниите, и нивната висина зависи од тоа како вработените ги извршуваат своите работни задачи. За дополнителен учинок вработените добиваат дополнителна награда. Кога заработувачката на вработените директно е поврзана со деловниот резултат на претпријатието, поголема е веројатноста дека вработените ќе ги остваруваат деловните цели кои се и во нивен личен интерес, и во интерес на компанијата. Меѓутоа, таков систем на плаќање на работата може успешно да функционира само под услов вработените да видат јасна поврзаност меѓу резултатите од своето работење и остварената заработувачка.

Системот на плаќање на работата по критериум на остварена успешност мора да ги поседува следните обележја:⁶⁴

- ♦ Финансиските поттикнувања кои им се исплаќаат на вработените да бидат тесно поврзани со нивните работни резултати;
- ♦ Вработените јасно ја гледаат поврзаноста меѓу нивната секојдневна работа и наградата која ја примаат;
- ♦ Системот на плаќање да биде едноставен, со цел да го разбираат вработените и да имаат доверба во него;
- ♦ Вработените да бидат убедени дека системот на плаќање е праведен;
- ♦ Системот на плаќање на работата да ги опфаќа сите вработени (работниците и менаџерите) без оглед на видот на работата која ја извршуваат;
- ♦ Компанијата да врши честа исплата на поттикнувања на вработените (не само еднаш годишно) за работниците да не заборават со што ја заработиле наградата (на пример, една недела после постигнувањето на некоја важна цел).

⁶³ Димков, Д. (2004): Менаџерска економија, организација и управување со економските процеси, Економски факултет, Прилеп, стр.152

⁶⁴ Koontz, H. (1998): "Management", Ninth Edition, McGraw - Hill Book Company, N. Y., p.345

Нефинансиските поттикнувања (пофалби, признанија, унапредувања и сл), исто така можат да бидат значаен извор за мотивација на вработените.⁶⁵

Управувањето со трошоците за работење односно плаќање на сработенот т.е. одредувањето на заработувачката има големо влијание врз работата и мотивацијата на вработените и затоа внимателно треба да се третира.

ЧЕТВРТА ГЛАВА:

ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ НА СИСТЕМОТ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ И МЕТОДИТЕ ЗА МОТИВАЦИЈА ВО КОМПАНИИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

4.1 Методологија на емпириското истражување

4.1.1 Оправданост на емпириското истражување

Една стара арапска поговорка вели дека разликата помеѓу градината и пустината не е во водата, туку во човекот. Ако оваа мисла ја трансформираме во денешно време, можеме да кажеме дека разликата помеѓу организациите кои успеваат и оние кои едноставно постојат не е во капиталот, туку во вештината да го управуваат и развиваат својот човечки потенцијал.

⁶⁵ Димков, Д. (2004): Менаџерска економија, организација и управување со економските процеси, Економски факултет, Прилеп, стр.152

Имено, во почетокот на 80-тите години на минатиот век, класичната концепција за управување со персонал, која го разгледува персоналот, главно, како извор на трошоци кои треба да бидат минимизирани, е заменета со концептот на управување со човечките ресурси. Меѓутоа, да се зборува за човечки ресурси не значи дека луѓето се сметаат за ресурс. Се повеќе се посветува вниманието на фактот дека луѓето имаат различни знаења, вештини и капацитети, кои треба да бидат мобилизирани и развивани во кои треба да се инвестира за да се постигнат перформанси и додадена вредност.

Во раководната теорија и практика е воведен пристап за стратешко управување со човечките ресурси, во кој, за да се планира долгорочно и за да се постигне успех, организацијата мора да ги интегрира долгорочните цели со подготвеноста на човечкиот капитал да се постигне саканиот резултат.

Денес, токму човечкиот потенцијал е фактор од кој зависи економскиот раст и повисока конкурентност. Затоа, во современите теории и практики на управување со човечките ресурси, големо значење стекнува преориентација кон организациско усовршување и ефикасност.

Добар систем за управување со човечки ресурси е оној која се согледува од луѓето во фирмата како спроведлив, и кој обезбедува основните предпоставки за мотивација на човечките ресурси и постигнување на најдобри перформанси на функции и задачи.

Во современиот свет способноста на една компанија да учи и стекнува нови способности и компетенции се дефинира како многу важен фактор за конкурентската положба отколку моменталното поседување на одредени ресурси.

4.1.2 Предмет на емпириското истражување

Предмет на истражување во оваа анализа е системот за управување со човечки ресурси и методите за мотивација кои ги користат компаниите во Република Македонија, како и методите за управување со човечки ресурси и мотивирање во земјите на ЕУ.

4.1.3 Цели на емпириското истражување

Имено, целите на истражувањето се насочени кон зголемување на знаењето, вештините и професионалните компетенции на раководните кадри во компаниите во Република Македонија; создавање на услови за вградување и имплементација на современите европски стандарди за управување со човечки ресурси и подобрување на внатрешно корпоративната бизнис средина.

Исто така, анализата и заклучоците кои произлегуваат од неа, имаат за цел подобрување на вештините, знаењата и надлежностите во делот на управувањето со човечките кадри од страна на менаџерите на човечки ресурси, со тоа што ќе се зголеми ефикасноста и конкурентноста на организациите и ќе се зголеми квалитетот на работата на вработените.

4.1.4. Користени методи во емпириското истражување

Главни користени методи во истражувањето и анализата на принципите и стандардите во управување и мотивирањето на човечките ресурси во компаниите во Република Македонија се:

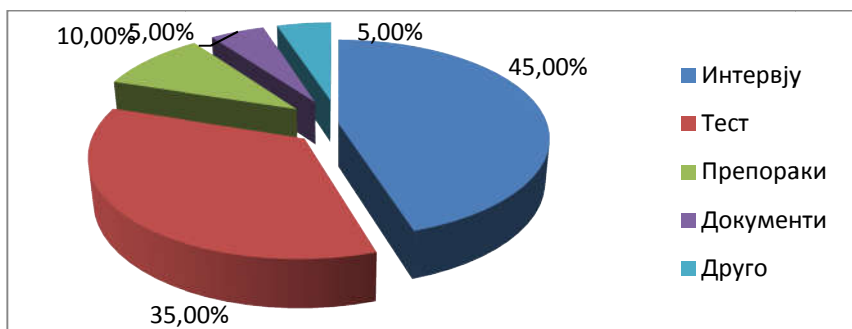
- ◆ Аналитички - анализа на моделите/стандардите во управувањето и мотивацијата на човечките ресурси во малите и средните претпријатија во Р.М.;
- ◆ Статистички - обработка на статистички податоци и комбинирање со податоци од претходни истражувања, овозможувајќи истражување на врски и зависности, истражување на асиметрични информации и др.

4.1.5. Резултати од истражувањето

Конкретното истражување и анализата на принципите и стандардите во управување и мотивирањето на човечките ресурси во компаниите во Република Македонија, направено е врз основа на достапни статистички податоци како и

податоци од претходни истражувања спроведени од Европската Унија за принципите и стандардите во управувањето со човечки ресурси.

Во однос на регрутирањето и селекцијата на кадри, од достапните статистички податоци, на следниот графикон прикажани се користените методи за селекција на човечките ресурси во Р.М.



Графикон бр. 1 Процентуално прикажување на користените методи за селекција на човечки ресурси во Р.М.⁶⁶

Chart no. 1 Percentage display of the methods used for the selection of human resources in the Republic of Macedonia

Од прикажаниот графикон можеме да забележиме дека најчесто користен метод за селекција на кадри во Р.М. е интервјуто. Имено, интервјуто се користи во 45% од компаниите во Македонија, следено од полагање на тестови - 35% од организаците во Р.М., препораките се земаат во предвид кај 10% од компаниите, додека селекцијата врз основа на документи и врз друга основа, застапени се по 5%.

Имено, регрутирањето и селекцијата претставуваат процеси кои се поврзани со воспоставувањето на најсоодветни можни кандидати за определени работни позиции (должности). При регрутирањето се дефинираат барањата на кандидатите во тесна корелација со профилот на должноста.

На оваа основа се развиваат и огласи за слободни работни позиции направени професионално, односно да обезбедат привлекување на кандидати кои одговараат на профилот на барањата на должностите.

По добивањето на потребните документи од кандидатите, започнува процесот на селекција. Професионалниот избор имплицира учество на

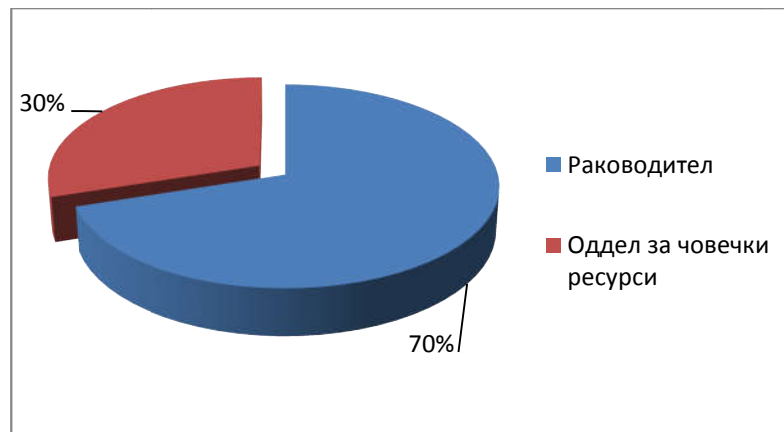
⁶⁶ Државен завод за статистика, stat.gov.mk(2016)

специјалисти за регрутирање и селекција, а при отсуство - користењето на аутсорсинг. Разбирање за постапката на селекција зависи од компетентноста на учесниците во неа и барањата на должностите. Професионалната селекција вклучува збир на методи за проверка на компетенциите на кандидатите на различни фази со соодветен систем за оценка и одредување на секоја фаза на рејтинг на кандидатите. Овој систем на проверка и оценување дава можност за придвижување на кандидати со висок рејтинг во следните фази и намалувањето на други со низок рејтинг. При професионално разработен систем на оценување рејтингот идентификува поседување на определени компетенции или нивното отсуство.

Што се однесува до обуката, иста има ефект во неколку насоки. Од една страна, го одржува потребното ниво на квалификации и соодветно на квалитетот на работа. Кога се одржува редовно, вработените ги освежуваат своите знаења и се потсетуват на некои корисни практики. Така тие обрнуваат повеќе внимание на суштинските детали во работата и резултатите од неа се задржуваат на потребното ниво. Од друга страна, обуката ги надградува стекнатите моментални знаења и искуства, ја зголемуваат мотивацијата на вработените и доведуваат до намалување на прометот. Општо земено вработените се чувствуваат задоволни од својот развој. Во таа смисла, 90% од компаниите декларираат дека обезбедуваат услови за обука на своите вработени.

Што се однесува до обуката, и од кого потекнува идејата за обука на вработените, од достапните податоци, 73% од компаниите во Република Македонија спроведуваат обука за своите вработени.

На следниот графикон прикажана е состојбата во однос на тоа од кого потекнува идејата за обука на вработените.



Графикон бр. 2 Идеја за обука на вработените во компаниите во Р.М.⁶⁷

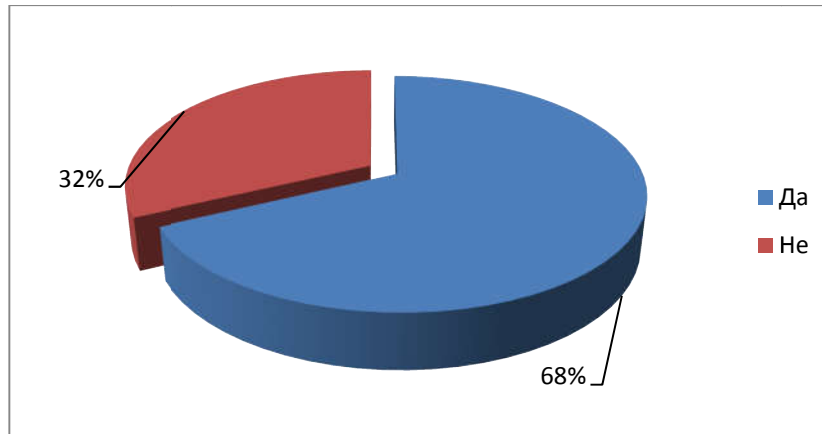
Chart no. 2 Idea for training employees in companies in the Republic of Macedonia.

Можеме да забележиме дека потребите од обука на вработените, најчесто се определуваат од страна на раководителот на компанијата, односно во 70% од компаниите, додека во останатите 30%, потребата потекнува од одделот за човечки ресурси, онаму каде што постои. Во организациите во кои постои оддел на човечки ресурси, потребата од обука се определува од специјалисти од овој оддел - тие се добро запознаени со можностите на вработените, тие ги одредуваат реалните потреби од промена во знаењата, вештините и ставовите на луѓето.

Управувањето на платите влијае врз мотивацијата на човечките ресурси од економска и психолошка гледна точка. Платите се поврзани со социјалниот статус, авторитетот и признание. Преку управување на платите се одразува филозофијата на раководството на организацијата во однос на привлекувањето, задржувањето и мотивирање на човечките ресурси. Тоа значи дека системите на плаќање треба да обезбедуваат конкретни, но и еквивалентни нивоа на плати во дадена бранша, професија. Управувањето на платите вклучува проектирање, имплементирање и одржување на системите за парично и безготовинско плаќање, кои влијаат врз подобрување на квалитетот во спроведувањето на организациските цели.

⁶⁷ Државен завод за статистика, stat.gov.mk(2016)

Во однос на тоа дали компаниите во државата имаат развиено бонус систем за мотивирање на вработените, состојбата е прикажана на следниот графикон.



Графикон бр. 3 Развиен бонус систем во компаниите во Р.М.⁶⁸

Chart no. 3 Bonus system developed in the companies in the Republic of Macedonia

Најпопуларниот метод за мотивирање на вработените е преку повисока плата што тие ја добиваат за добро завршената работа. Бонус пакет е дел од вкупната програма за наградување, мотивација и задржување на вработените во компанијата. Многу е важно вработените да ги разбираат и ценат инвестициите кои работодавачот ги прави за нив. Бонус систем треба да одржува рамнотежа во хиерархиската структура на организацијата. Се повеќе компании се усогласуваат со трендот дека вработените преферираат безготовински стимулации пред материјални права. Бонуси се поврзани како со мотивацијата и професионалниот развој, така и со одржување на рамнотежа помеѓу работата и приватниот живот.

Покрај финансиските бонуси (премии, дистрибуирани помеѓу вработените во одреден временски период), други вообичаени нефинансиски стимуланси се поврзани со грижата за здравјето и помош при одгледување на дете. Во последните години се внимава многу и на работата од далечина.

⁶⁸ Државен завод за статистика, stat.gov.mk(2016)

На графиконот кој следи, прикажана е состојбата на тоа што сметаат работодавците дека е причина за повисока мотивација на вработените.



Графикон бр. 4 Причини за повисока мотивација на вработените, според работодавците⁶⁹

Chart no. 4 Reasons for higher motivation of employees, according to employers

Забележуваме дека и според работодавците, повисоката плата е најголема мотивација за работа на вработените во компаниите во Р.М.

Имено, менаџерите се обедининети околу мислењето дека на вработените треба да им се даваат навремени, јасни и точни информации за состојбата на организацијата, како начин за создавање на чувство за корпоративна припадност. Значајна е и желбата да се вршат повеќе заеднички активности / градење на тим / кои исто ги поврзуваат вработените, го олеснуваат настанатиот притисок, решаваат конфликти во неформална атмосфера.

Сите овие напори овозможуваат постигнување на некои клучни ефекти во организациите: формулирање на јасни цели за развој на компанијата и очекувања

⁶⁹ Државен завод за статистика, stat.gov.mk(2016)

од вработените за нивно постигнување; вработените стекнуваат јасна визија и мерливи стандарди за однесување, што овозможи да бидат успешни на работното место; менаџерите поставуваат стандарди за добро претставување, кое го олеснува добивањето на повратни информации, односно на објективна проценка; постигнуваат се повисоки резултати благодарение на повисоката компетентност и посветеност на вработените; ја зголемува личната и тимската мотивираност; значително се намалуваат неефикасните трошоци за обука и развој; се создава култура на компетентноста и соодветна организациска средина, поттикнувачки и мотивирачки ставови за усовршување и континуирана обука; се создаваат поволни услови за акумулација, чување, пристап до знаење во организацијата; процесите поврзани со селекција и управување со кариерата стануваат потранспарентни и праведни; го зголемува задоволството и лојалноста на вработените; ја зголемува ефикасноста и заедничките активности во спроведувањето на политиките и системите на управување со човечките ресурси.

Целта на развојот на човечките ресурси е да се подобри учењето, човечкиот потенцијал и подобро извршување во системите поврзани со работата.

Имено, стратешкиот пристап во управувањето со современите организации и управување со човечките ресурси води кон клучни промени во стратегиска ориентација во управувањето на компетентноста и обуката. Истражувањата покажуваат дека во сите западноевропски земји најмалку секоја втора организација има напишана стратегија и политика за обука и развој на персоналот (на пример во Велика Британија тоа се 81%).⁷⁰

Во сите европски компании во многу случаи, дури организации кои немаат развиени корпоративни стратегии мисии или слично за човечки ресурси, имаат пишани политики за обука и развој. Ова го докажува големото значење што се придава на активноста, и стремежот на менаџерите за долгорочно, ориентација кон промените во средината на нејзино управување.⁷¹

⁷⁰ Analysis for Human Resource Management, European Union, IPA Programme, <https://www.inc.com/encyclopedia/human-resource-management.html>

⁷¹ Analysis for Human Resource Management, European Union, IPA Programme, <https://www.inc.com/encyclopedia/human-resource-management.html>

Разбирање за обуки како основно средство за постигнување на висок квалитет на работната рака наоѓа израз во зголемување на средствата, вложувани во обуките. Кога обуката се гледа како инвестиција, обично се очекуваат како конкретни мерливи резултати, така и можност за квантитативна проценка на враќање на инвестираните средства. Повеќето од фирмите во ЕУ декларираат дека систематски ги анализираат потребите од обука како најчесто користените методи за анализа на потребите од обука и развој во европските организации се реактивни: предлозите на директните раководители, оценка на бизнис плановите, молби на самите вработени и други. И покрај напредокот, проценката на потребите од обука остануваат зона за усовршување.⁷²

За жал, во Македонија ситуацијата е поинаква, бидејќи значително помал број од работодавачите одделуваат средства и внимание за обуки на своите вработени. Истовремено, податоците покажуваат дека како резултат на недостатокот на основни вештини и квалификации се јавува голема пречка за вклучување во општеството. Постои зголемена опасност од појава на нови поделби во општеството меѓу оние кои имаат пристап до учење во текот на целиот живот, за да ги зголемат своите можности за работа и адаптација, да го олеснат личниот развој и да станат активни граѓани, и оние кои остануваат изолирани од овие процеси. Инвестициите во образованието се предуслов за

континуиран развој на европскиот социјален модел и конкурентноста – повеќе конкурентни предности на земјите не доаѓаат од најевтините природни ресурси или евтиниот труд, туку од добро подготвени кадри и користење на нови знаења и технологии. Образованието придонесува за зголемување на продуктивноста која ги зголемува приходите и производите од економиска гледна точка.

Од извршената анализа, јасно е дека менаџментот на македонските компании го разбира клучното место на луѓето во организацијата. Менаџерите, декларираат дека колку и да се важни инвестициите во нова техника и технологија, луѓето се водечки за успешното функционирање на организациите.

⁷² Analysis for Human Resource Management, European Union, IPA Programme, <https://www.inc.com/encyclopedia/human-resource-management.html>

Препорачливо е вишиот ешалон на фирмите да врши реална и доследна политика за управување со човечките ресурси, основана на пристапи, механизми, правила, и сл. за односи и интеракција на менаџментот со вработените, обезбедувајќи целосна употреба на нивниот капацитет, вклучувајќи постојано збогатување на професионалниот потенцијал. Формалното признавање дека луѓето се највреден капитал на фирмата, не наоѓа доволно потврда во компаниите. Недостигаат конкретни докази дека корисноста и вредноста на луѓето добиваат реално признание дека намерно се инвестира во обука и развој; дека се создава поволна работна средина, услови за вработување, кариера, мотивирање и сл. Карактерите на луѓето не можат да се менуваат, но нивните знаења можат да бидат збогатување, што ќе се користи од менаџерите за наметнување во фирмите на современ стил на управување и раководење, што ќе придонесе за поголема и збогатена мотивација, што придонесува пак, за редуцирање на трошоците.

4.2. Емпириско истражување спроведено во организации

Предмет на истражување на магистерскиот труд се согледувањето на современите достигнувања во областа на мотивација, менаџментот, трошоците и примената на принципите на менаџерството во една компанија од една страна, и практичните согледувања на состојбите во организациите од истите области.

Основна цел на истражувањето е да се согледа улогата на менаџерот во намалувањето на трошоците во работењето преку правилно мотивирање на вработените.

Основната хипотеза гласи: *доколку менаџерот умее да ги согледа мотивациските фактори на вработените за намалување на трошоците во работењето и при тоа успее правилно да ги мотивира вработените, тогаш организацијата ќе работи поефикасно и ќе биде поефективна односно успешна*

Тоа произлегува од фактот дека, големото значењето на мотивацијата и трошоците, како крајна цел во работењето на секоја компанија, со најоптимална

комбинација на средствата за работа, предметите и човековиот труд, и при тоа со оптимално минимизирање на трошоците, да го изврши процесот на трудот да се постигне поголема добивка и поголем развој и раст.

При опсервација на проблемите користени се основни синтетички, аналитички и дедуктивни методи, а исто така се користени и статистички методи.

Со цел прибирање на релевантни информации за истражуваните проблеми користена е стручна литература од домашни и странски автори, статистички податоци, домашни и странски интернет страни, списанија, публикации и други новинарски прилози од дневни и неделни весници.

Применети се и квалитативни и квантитативни методолошки постапки и методи, меѓу кои можеме да ги истакнеме следните: анализа, набљудување, компарација и поширока статистичка анализа.

Врз основа на емпириското истражување се изврши пресметка на податоците според χ^2 -тестот.

Табела 1. Анкетен прашалник за вработени и менаџери

Table 1. Employees Survey questionnaire for employees and managers

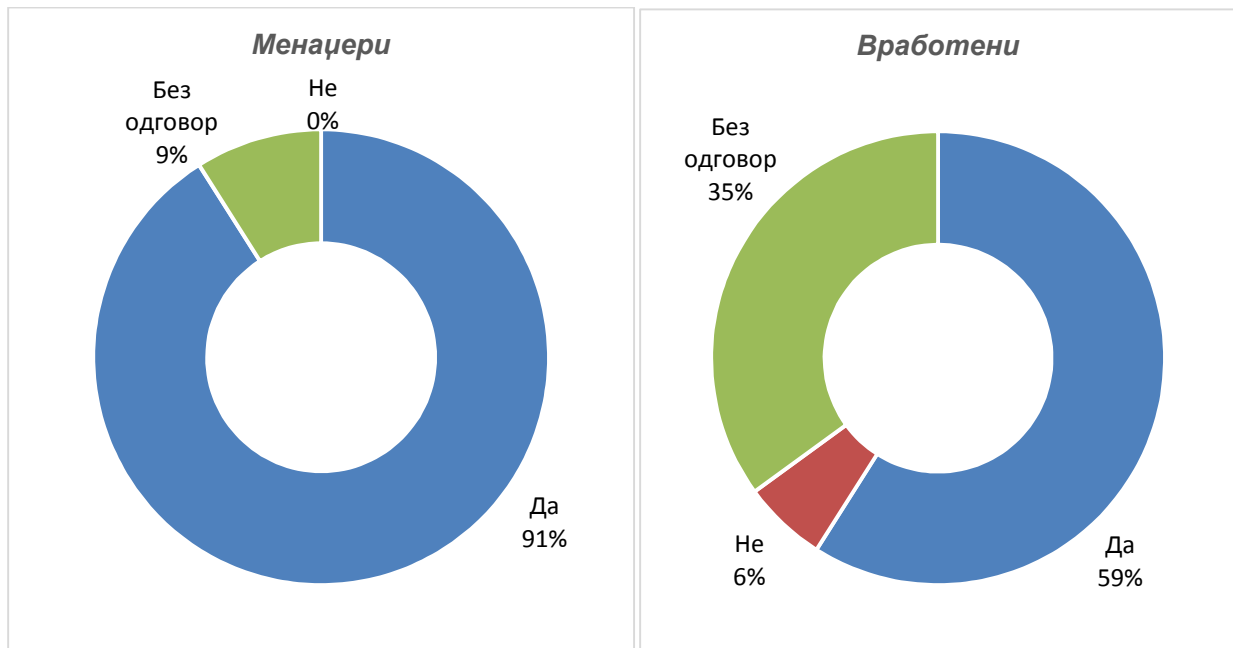
Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали менаџерот се грижи за правилно мотивирање на вработените?	Да	29	91	57	59
	Не	0	0	6	6
	Без одговор	3	9	34	35
	Вкупно	32	100	97	100
Пресметаниот χ^2 -тест = 28,190 C = 0,351					

2. Дали вработените се чувствуваат доволно мотивирани во организацијата ?	Да	27	84	55	57
	Не	1	3	9	9
	Без одговор	4	13	33	34
	Вкупно	32	100	97	100
Пресметаниот χ^2 -тест =17,553 C = 0,284					
3. Дали сметате дека вработените самоиницијативно се грижаат за намалување на трошоците на работењето?	Да	16	50	57	59
	Не	11	34	7	7
	Без одговор	5	16	33	34
	Вкупно	32	100	97	100
Пресметаниот χ^2 -тест =25,004 C =0,333					
4. Дали сметате дека менаџерите поседуваат знаење, способности и вештини од областа на менаџментот?	Да	24	75	33	34
	Не	6	19	38	39
	Без одговор	2	6	26	27
	Вкупно	32	100	97	100
Пресметаниот χ^2 -тест = 35,682 C = 0,389					
5. Дали менаџерите со своето знаење и надоградување, придонесуваат за намалување на трошоците на работењето?	Да	20	63	33	34
	Не	9	28	37	38
	Без одговор	3	9	27	28
	Вкупно	32	100	97	100
Пресметаниот χ^2 -тест = 19,942 C = 0,301					
6. Дали на вработените им се овозможува подобро запознавање за начините за подобрување на нивната мотивираност во работењето?	Да	27	85	72	74
	Не	3	9	14	14
	Без одговор	2	6	11	12
	Вкупно	32	100	97	100

Пресметаниот χ^2-тест = 3,848 C = 0,137					
7. Дали на вработените им се овозможува добро запознавање (информирање, советување, обука) за можностите за намалување на трошоците во работењето ?	Да	23	72	62	64
	Не	6	19	13	13
	Без одговор	3	9	22	23
	Вкупно	32	100	97	100
Пресметаниот χ^2-тест = 7,721 C = 0,193					
8. Дали сметате дека е потребна обука на сите вработени за начините за намалување на трошоците преку нивна поголема мотивираност ?	Да	22	69	65	67
	Не	4	12	20	21
	Без одговор	6	19	12	12
	Вкупно	32	100	97	100
Пресметаниот χ^2-тест = 0,129 C = 0,025					
9. Дали сметате дека висината на платата влијае на мотивираноста во работењето на вработените?	Да	28	88	88	91
	Не	1	3	0	0
	Без одговор	3	9	9	9
	Вкупно	32	100	97	100
Пресметаниот χ^2-тест = 3,050 C = 0,123					
10. Дали сметате дека менаџерите преку пријатната комуникација со вработените развиваат и одржуваат позитивна работна средина?	Да	29	91	75	77
	Не	0	0	18	19
	Без одговор	3	9	4	4
	Вкупно	32	100	97	100
Пресметаниот χ^2-тест = 354,941 C = 0,800					

Заради појасно согледување на истражувачките резултати секое прашање ќе го прикажеме поодделно.

Првото прашање, дадено и во табеларниот преглед, гласеше: *Дали менаџерот се грижи за правилно мотивирање на вработените?*, одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени ги прикажуваме и графички, во графиконот кој следи



Графикон 5. Грижата на менаџерот за правилно мотивирање на вработените

Chart 5. The care of the manager for the proper motivation of employees

Врз основа на горниве резултати се изврши пресметка на вредноста за χ^2 како и коефициентот на контингенција C , при тоа се добиени следниве показатели:

$$\text{Пресметана вредност на } \chi^2\text{-тестот} = 28,190 > \text{таблична вредност на } \chi^2\text{-тест} = 5,991$$

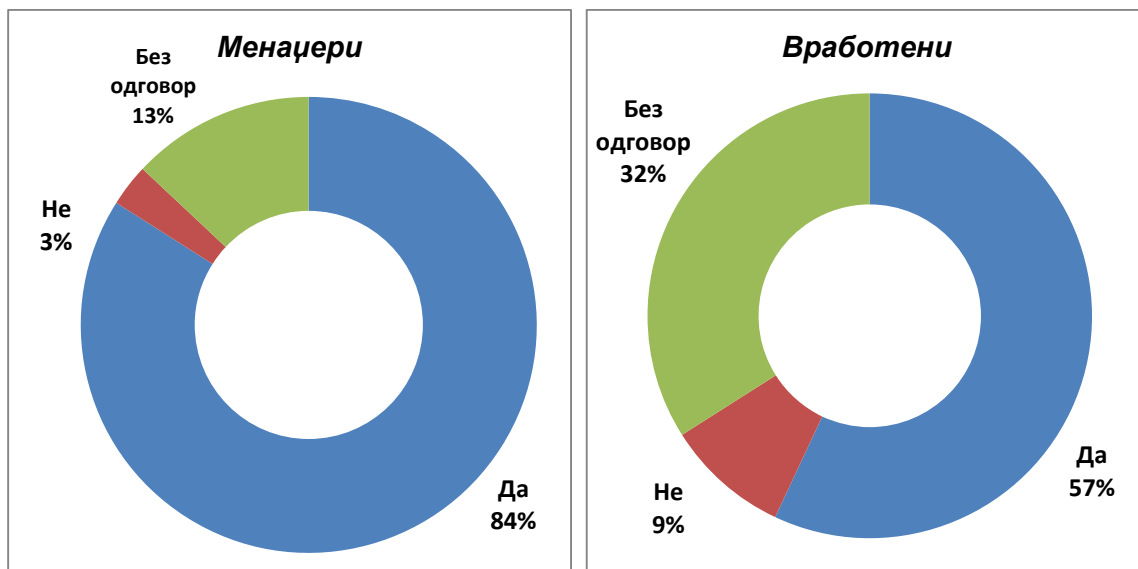
$$C = 0,351$$

Овде, како што воочуваме, пресметаната вредност за χ^2 изнесува 28,190 што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 2 степена на слобода и праг на значајност 0,05, (5,991), што значи дека одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени се разликуваат. А пак коефициент на контингенција

изнесува 0,351 што значи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи е слаб.

Поконкретно 91 % од испитаните менаџери одговориле менаџерот се грижи за правилно мотивирање на вработените, а додека 9 % останале без одговор. Додека пак испитаните вработени 59% одговориле дека менаџерот се грижи за правилно мотивирање на вработените, а додека 6 % одговориле негативно и 35% останале без одговор.

Добиените податоци според одговорите на испитаните менаџери и вработени, по второто прашање кое гласеше: *Дали вработените се чувствуваат доволно мотивирани во организацијата?* се прикажани и графички, во графиконот кој следи.



Графикон 6. Чувствуваат ли вработените за нивна мотивираност во организацијата

Chart 6. The feeling of the employees for their motivation in the organization

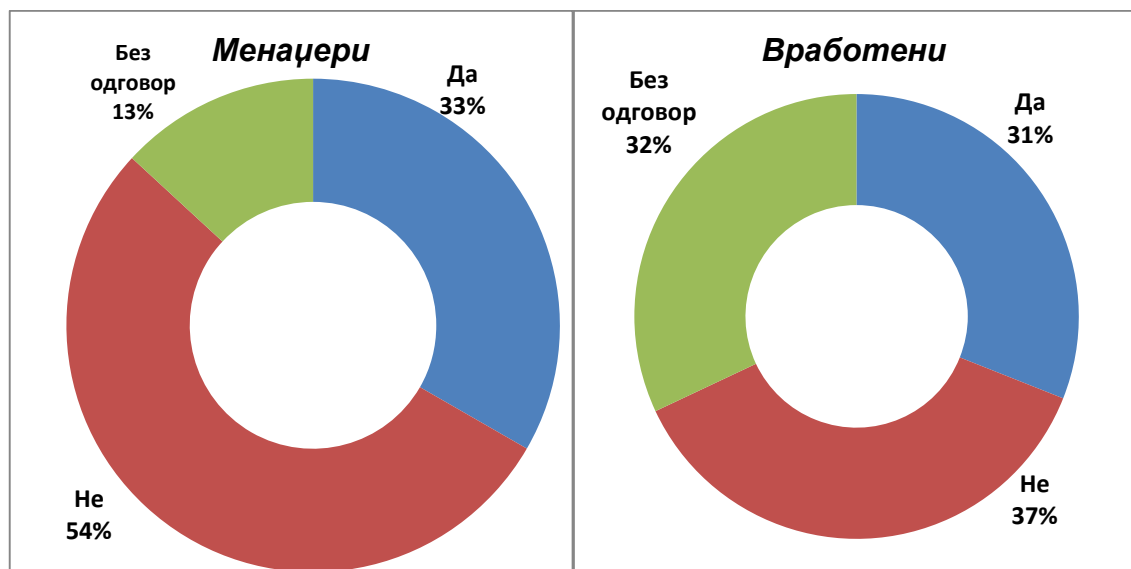
Врз основа на горниве резултати се изврши пресметка на вредноста за χ^2 како и коефициентот на контингенција C , при тоа се добиени следниве показатели:

Пресметана вредност на χ^2 -тест = 17,553 > таблична вредност на χ^2 -тест = 5,991

$$C = 0,284$$

Овде, како што воочуваме, пресметаната вредност за χ^2 изнесува 8,972 што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 2 степена на слобода и праг на значајност 0,05, (5,991), што значи дека разликите по одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени пак се разликуваат, иако нема некоја драстично изразена разлика. Исто така, утврдуваме коефициент на контингенција 0,284 што значи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи е слаб. Така, 84 % од испитаните менаџери одговориле дека вработените се чувствуваат доволно мотивирани во организацијата, а додека 3% одговориле негативно и 13 % останале без одговор. Додека пак од испитаните вработени 57% одговориле дека вработените се чувствуваат доволно мотивирани во организацијата, а додека 9 % одговориле негативно и 34 % останале без одговор.

Според одговорите на испитаните менаџери и вработени, по *третото* прашање кое гласеше: Дали вработените самоиницијативно се грижаат за намалување на трошоците на работењето? ги прикажуваме и графички, во графиконот кој следи.



Графикон 7. Самоиницијативна грижа на вработените за намалување на трошоците на работењето

Chart 7. Self-Initiative Care of the employees to Reduce Costs of Work

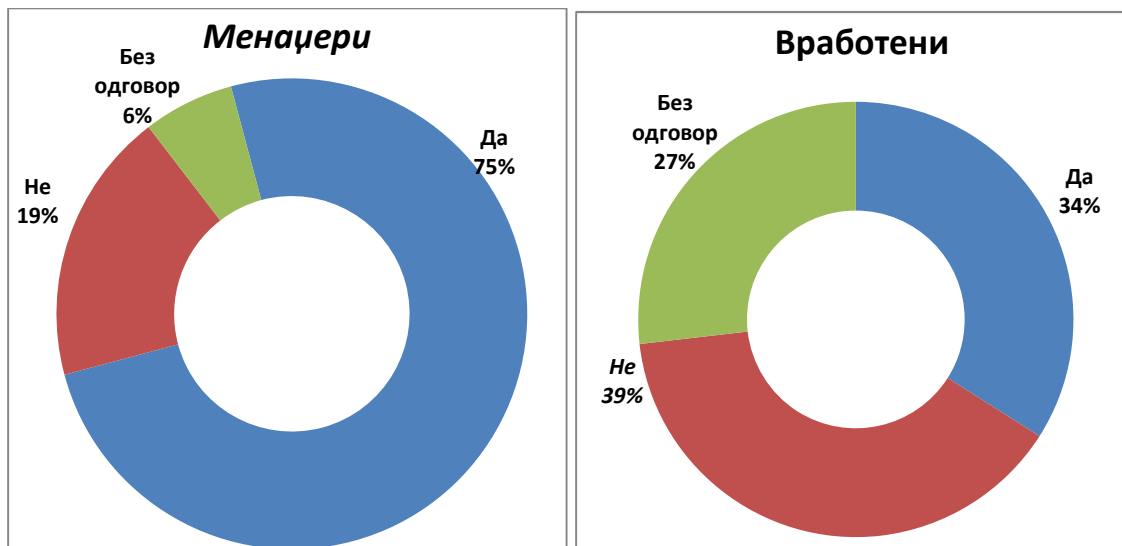
Врз основа на горниве резултати се изврши пресметка на вредноста за χ^2 како и коефициентот на контингенција C , при тоа се добиени следниве показатели:

$$\text{Пресметана вредност на } \chi^2\text{-тестот} = 25,004 > \text{таблична вредност на } \chi^2\text{-тест} = 5,991$$

$$C = 0,333$$

Овде, како што воочуваме, пресметаната вредност за χ^2 изнесува 25,004 што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 2 степена на слобода и праг на значајност 0,05, (5,991), што значи дека разликите по одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени сепак, се разликуваат, иако нема некоја драстично изразена разлика. Коефициент на контингенција 0,333 што значи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи е слаб. Така, 50% од испитаните менаџери одговориле дека вработените самоиницијативно се грижаат за намалување на трошоците на работењето, а додека 34% одговориле негативно, 16 % останале без одговор. Додека пак испитаните вработени 59% одговориле дека вработените самоиницијативно се грижаат за намалување на трошоците на работењето, 7% одговориле негативно и 34% останале без одговор.

Четвртото прашање од анкетниот лист гласеше: *Дали сметате дека менаџерите поседуваат знаење, спосодноси и вештини од областа на менаџментот.* Одговорите од испитаните менаџери и вработени прикажани на дијаграм се следни:



Графикон 8. Знаење, способности и вештини на менаџерите од областа на менаџментот

Chart 8. Knowledge, skills and capabilities of the managers in the field of management

Врз основа на горниве резултати се изврши пресметка на вредноста за χ^2 како и коефициентот на контингенција C , при тоа се добиени следниве показатели:

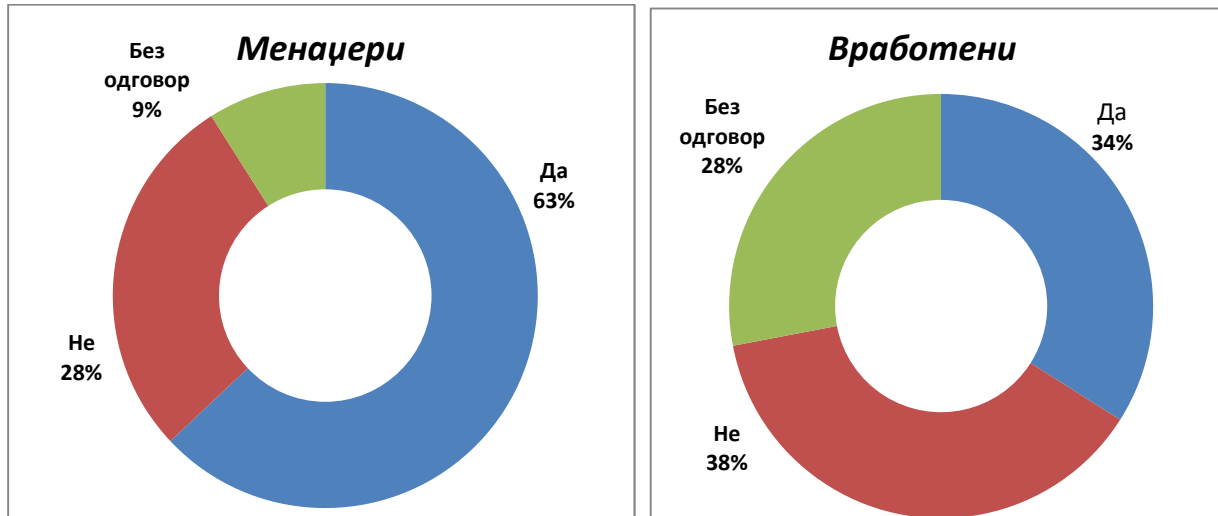
Пресметана вредност на χ^2 -тестот = 35,682 > таблична вредност на χ^2 -тест = 5,991

$C = 0,389$

што значи дека одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени се разликуваат. А пак коефициент на контингенција изнесува 0,389 што значи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи е слаб. Поконкретно 75 % од испитаните менаџери одговориле менаџерот се грижи за правилно мотивирање на вработените, а додека 6 % останале без одговор. Додека пак испитаните вработени 39% одговориле дека менаџерот се грижи за правилно мотивирање на вработените, а додека 6 % одговориле негативно и 27% останале без одговор.

Додека на петтото прашање од анкетниот лист: *Дали менаџерите со своето знаење и надоградување, придонесуваат за намалување на трошоците на работењето*, 63% од менаџерите одговориле позитивно, 9% биле без одговор. Од испитаните вработени 38% одговориле негативно, 28% биле без

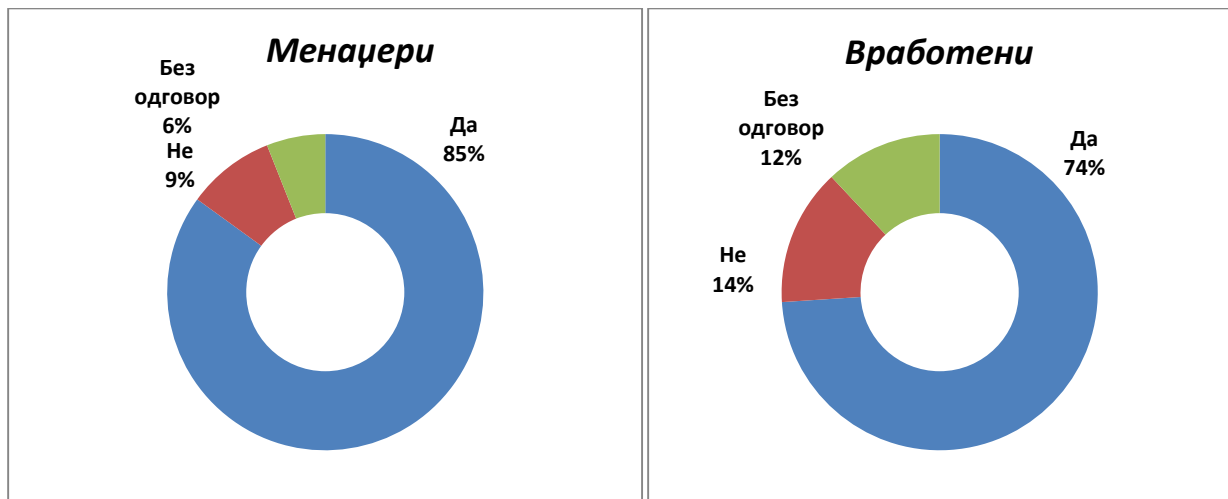
одговор.Пресметана вредност на χ^2 -тестот = 19,942 > таблична вредност на χ^2 -тест = 5,991 $C = 0,301$ значи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи е слаб.Прикажано дијаграмски би изгледало :



Графикон 9. Менаџерските знаења, способности и вештини за намалување на трошоците на работењето

Chart 9. The knowledge, skills and capabilities of the managers to Reduce Costs of Work

Одговорите од испитаните менаџери и вработени по основ на шестото прашање *Дали на вработените им се овозможува подобро запознавање за начините за подобрување на нивната мотивираност во работењето* прикажани на дијаграм се :



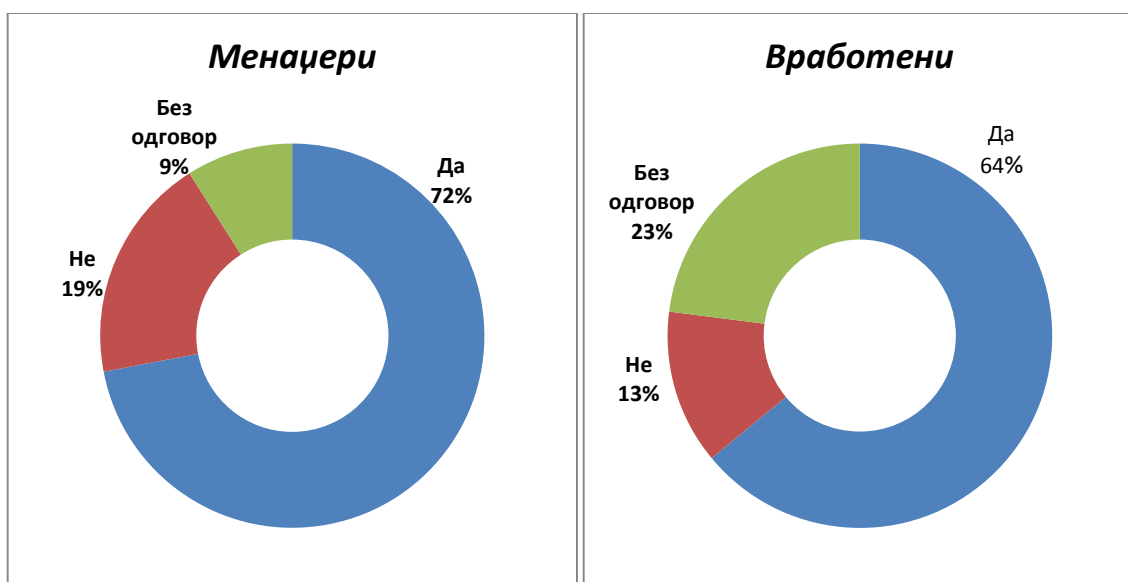
Графикон 10. Подобро запознавање за начините за подобрување на мотивираноста во работењето

Chart 10. Better introduction of the ways for improving motivation in the work place

Од пресметаниот χ^2 -тест = 3,848 < таблична вредност на χ^2 -тест = 5,991 постои поврзаност помеѓу добиените одговори, додека Коефициент на контингенција $C = 0,137$ значи дека интензитетот на меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи е слаба. Од испитаните менаџери 85% одговориле позитивно, додека од испитаните вработени 14% одговориле негативно. Без одговор биле 6% менаџери наспроти 12% вработени.

Од испитувањето и анализата на одговорите на седмото прашање Дали на вработените им се овозможува добро запознавање (информирање, советување, обука) за можностите за намалување на трошоците во работењето :72% менаџери одговориле позитивно, 13% од вработените одговориле негативно. Пресметаниот χ^2 -тест изнесува 7,721 > таблична вредност на χ^2 -тест = 5,991 постои разлика во добиените одговори Коефициент на контингенција е $C = 0,193$ од кој се гледа дека меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи е слаб.

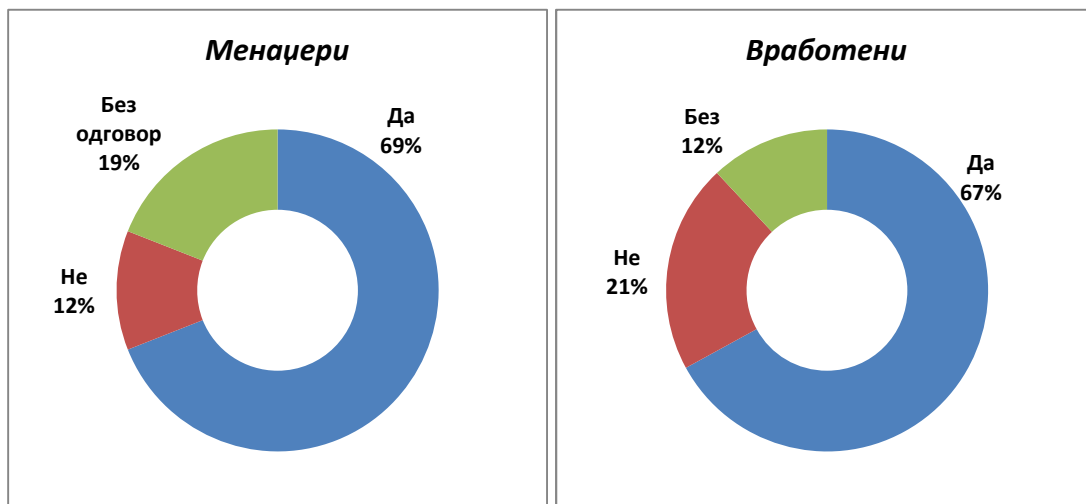
Дијаграмскиот приказ на ова испитувањето на ова прашање би бил :



Графикон 11. Информирање, советување, обука за намалување на трошоците во работењето

Chart 11. Informing, counseling, training to Reduce Costs of Work

Осмото прашање, дадено и во табеларниот преглед, гласеше: *Дали сметате дека е потребна обука на сите вработени за начините за намалување на трошоците преку нивна поголема мотивираност*, одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени ги прикажуваме и графички, во графиконот кој следи:



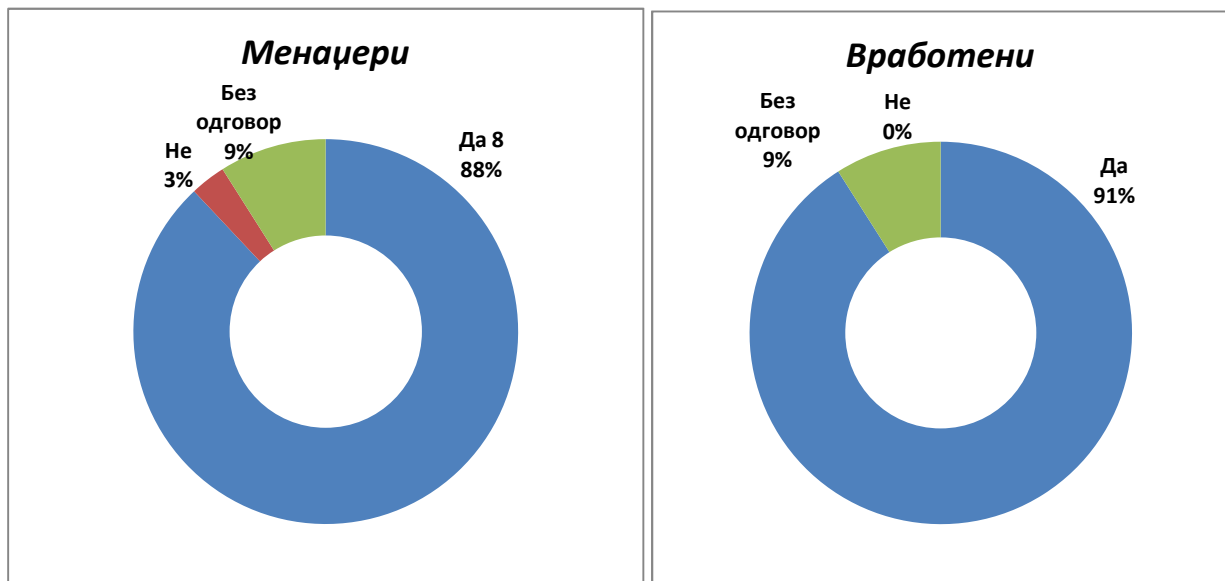
Графикон 12. Информирање, советување, обука за мотивираност во работењето

Chart 12. Informing, counseling, training to improve motivation in the work place

Врз основа на горниве резултати се изврши пресметка на вредноста за χ^2 како и коефициентот на контингенција C , при тоа се добиени следниве показатели:

Пресметана вредност на χ^2 -тестот = 0,129 < таблична вредност на χ^2 -тест = 5,991, показател кој покажува поврзаностти сличност во добиените одговори, пресметаниот коефициент на контингенција $C = 0,025$ кој е поблиску до 0 и со тоа се потврдува дека меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи е слаб.

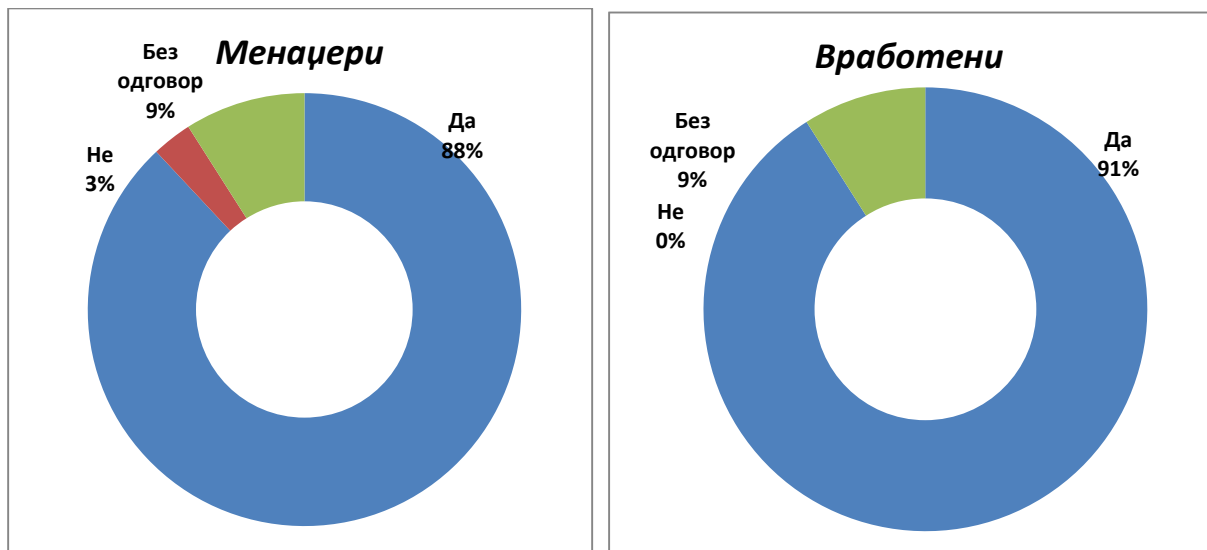
Од испитаните менаџери и вработени на прашањето *Дали висината на платата влијае на мотивираноста во работењето на вработените*, 88% од менаџерите и 91% од вработените одговорија позитивно, без одговор беа 9% менаџери и 9% од вработените. Пресметаниот χ^2 -тест $= 3,050 <$ таблична вредност на χ^2 -тест $= 5,991$, показател кој покажува поврзаност и сличност во добиените одговори, а додека, пресметаниот коефициент на контингенција $C = 0,123$ меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи е слаб. Прикажано дијаграмски:



Графикон 13. Висината на платата влијае на мотивираноста во работењето

Chart 13. The amount of salary affects the motivation of the working

Десетото прашање од анкетниот лист гласи: *Дали сметате дека менаџерите преку пријатната комуникација со вработените развиваат и одржуваат позитивна работна средина*, дијаграмски би изгледало:



Графикон 14. Пријатната комуникација услов за позитивна работна средина

Chart 14. The pleasant communication as a condition to a positive working environment

Од испитаните менаџери 91% одговорија позитивно, негативно ниту еден и без одговор беа 9%. Од испитаните вработени 77% одговорија позитивно, 19% негативно и без одговор се 4%.

Од Пресметаниот χ^2 -тест = 354,941 и Коефициент на контингенција $C = 0,800$ кој е поблиску до 1 се гледа дека по основ на ова прашање постои меѓусебна поврзаност на одговорите на двете групи.

Краток осврт кон резултатите на емориското истражување

Од емпириското истражување кое се спроведе во различните организации во Скопје и се состоеше од вкупно три прашања поставени на поедини испитани менаџери и на вработени со избор на еден од трите понудени одговори, може да се констатира дека се покажаа значителни разлики во дадените одговори.

Ваквите искази на менаџерите и вработените, со пресметаната вредност на χ^2 - тестот, не ја потврдуваат основната (генерална) хипотеза: *доколку менаџерот умее да ги согледа мотивациските фактори на вработените за намалување на трошоците во работењето и при тоа успее правилно да ги*

мотивира вработените, тогаш организацијата ќе работи поефикасно и ќе биде поефективна односно успешна

Според тоа, јасна е потребата од обука како на менаџерите така и на вработените во организацијата за поголема посветеност кон работењето и нивна заложба за намалување на трошоците..

Целта на истражувањето беше да се добие покомплетна и појасна слика за состојбата на организациите а особено за посветеност на менаџерите кон работењето и нивно поттикнување на вработените за поголема посветеност и грижа за намалување на трошоците.

ПЕТТА ГЛАВА:

ПРЕФЕРИРАЊЕ НА ТЕХНИКИ ЗА ПРАВИЛНО МОТИВИРАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ СО ЦЕЛ ПОСТИГНУВАЊЕ НА ПОГОЛЕМА ГРИЖА ВО НАМАЛУВАЊЕТО НА ТРОШОЦИТЕ

5.1. Правилна оценка и примена на техниките за мотивирање на вработените

Мотивацијата е многу сложен систем без единствен одговор и може да се стимулира преку два основни типа на мотивациони техники, кои се поделени на материјални и нематеријални.

5.1.1. Правилно менаџирање со материјалната компензација

Материјалната компензација не е едноставна, туку претставува сложен систем на различни облици на мотивирање кои се однесуваат на осигурување и подобрување на материјалната положба на вработените.

Материјалната компензација опфаќа различни стратегии кои може да се анализираат низ две величини.⁷³

- ♦ Степен на директни материјални придобивки – го означува односот помеѓу поединецот и материјалниот профит, и се изразува со директни финансиски добивки кои поединецот ги добива на рака и индиректните финансиски добивки кои вработените не ги добиваат во форма на плати;
- ♦ Нивото и обемот на организацијата - се однесува на успехот на организацијата и опфаќа голем број мотивациони стратегии кои се базирани на организациски програми и политики, погодни за остварување на целите.

Постојат голем број на ситуации кога една организација треба да одлучи дали е подобро да примени индивидуален или тимски пристап, па затоа е неопходно да се користат различни мотиватори. Имено, материјалната мотивација е основа за добра организациска пракса и мотивација на работата, но со директно влијание на организацијата и нејзината политика.

Парите се најстариот и најсоодветен начин за мотивирање на работата на секоја организација и нејзините вработени, но исто така и претставник на еден од најголемите проблеми, бидејќи има се поголемо влијание врз работата и односите во работата. Секое зголемување на платите не води до зголемена продуктивност, па затоа е неопходно да се следи дејството на материјалните фактори, системот на плаќање и работните перформанси преку неколку точки, тие се.⁷⁴

- ♦ материјалните награди мора да бидат поврзани со оние индикатори за работа што може да влијаат на поединецот, и при тоа да се постигнат стандардите за работа;
- ♦ да постои јасна врска помеѓу работата и наградите;
- ♦ наградниот систем треба се повеќе да се заснова на последиците од позитивната работа, додека негативните треба да се избегнуваат;

⁷³ Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str.613

⁷⁴ Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str.614

- ♦ Зголемувањето на материјалните награди мора да биде во обем што ги оправдува вложените напори;
- ♦ Зголемувањето на платите мора да биде директно по подобрување на перформансите и успешноста;
- ♦ Материјалните надоместоци мора да бидат соодветно вложени и праведни во споредба со другите;
- ♦ Разликите во платите помеѓу подобрите и полошите работниците мора да бидат јасно видливи, со цел да се стимулира идната добра работа.

Материјалната компензација ги претставува вкупните надокнади на вработените за остварената работа, поврзани со резултатите од извршената работа, и се состојат од четири дела:⁷⁵

- ♦ Првиот дел е поврзан со работата што ја извршува поединецот, и за сите извршители е одреден еднаков колективен договор;
- ♦ Вториот дел варира и е поврзан со сопствениот успех на поединецот;
- ♦ Третиот дел се состои од поединечни награди и бонуси;
- ♦ Четвртиот дел е променлив и зависи од успехот на организацијата, и сите вработени го добиваат по однапред утврдени правила.

Платата претставува износ на пари што работодавачот е должен да го плати на лицето за работата што ја извршило во одреден период, и се состои однеколку основни делови:⁷⁶

- ♦ Основна плата;
- ♦ Стимулативен дел од платата;
- ♦ Додатоци;
- ♦ Награди;
- ♦ Дел од профитот.

Освен платата, на вработените под одредени услови им се исплаќаат и додатоци кои содржат:⁷⁷

- ♦ Додаток за работа во смена;
- ♦ Додаток за ноќна работа;

⁷⁵ Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str.617

⁷⁶ Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str.620

⁷⁷ Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str.620

- ♦ Додаток за прекувремена работа;
- ♦ Додаток за потешки услови на работа кои се појавуваат повремено;
- ♦ Додаток за работа на празник кој е прогласен за неработен ден;
- ♦ Додаток за работа во време на неделен одмор.

Имено, се развиваат и некои алтернативни облици на наградување кои се групирани во три групи:⁷⁸

- ♦ Системи за учество на вработените - претставуваат конкретно учество на вработените во финансиските резултати што резултираат со пониски трошоци за работна сила и зголемување на додадената вредност, а резултат се напорите, предлозите и подобрувањата на вработените. Ваквите системи ја подобруваат продуктивноста и ефикасноста на работата, ја зголемуваат мотивацијата и задоволството од работата, го подобруваат квалитетот на работниот живот и комуникацијата во рамките на одделенијата, се доделуваат награди за добра работа, им овозможуваат на вработените увид во проблемите и можностите на сите нивоа на претпријатието;
- ♦ Системи за учество на вработените во профитот – означува директна финансиска соработка на вработените во успехот на целото претпријати, а организацијата ги развива овие системи за да обезбеди подобрување на продуктивноста и ефикасноста, да воспостави флексибилен метод на наградување, да ја подобри безбедноста на вработените во компанијата, да ги привлече и задржи вработените и да им дава информации за факторите кои се клучни за успехот во работата;
- ♦ Системи за учество на вработените во сопственоста на компанијата - означуваат широко распространети системи каде вработените можат да стекнат акции врз основа на остварените профити, а опсегот на акции се движи од мал процент до целосна сопственост. Основна мотивациска цел е да се создаде посилна врска помеѓу интересите на поединците и организацијата и кај вработените се создава чувство на

⁷⁸ Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str.637

сопственост кое се однесува на целата компанија, а целта е да се создаде мислење дека подобро работење и поголемите напори ќе резултираат со повисоки дивиденди.

Стратегиите на компанијата, покрај платите и другите директни материјални надоместоци, имаат важни фактори во областа на индиректното материјално надоместување во смисла на одредени бенефиции и нивно осигурување во рамките на организацијата, а се поделени во три групи:⁷⁹

- ♦ Бенефиции кои се однесуваат на безбедноста и здравјето - здравственото и пензиското осигурување, животното осигурување, боледувања, социјално осигурување, отпремнина;
- ♦ Користење на слободното време - одмори, празници, оправдани отсуства, платено отсуство;
- ♦ Услуги за вработените - стипендии, заеми, хранарина, службен автомобил, професионална облека, правни услуги, бонуси и подароци за време на празниците.

Значи, материјалната компензација не е еднозначна, туку претставува систем од различни облици на мотивирање кои влијаат врз подобрување на материјалната состојба на вработените.

5.1.2. Нематеријална компензација

Материјалните надоместоци се основата на системот за мотивација, но исто така, треба да развијат и нематеријални надоместоци кои ја поттикнуваат работата и ги задоволуваат различните потреби на луѓето во организациите. Бројни нематеријални стратегии кои се развиваат и имплементираат во рамките на организацијата се:⁸⁰

- ♦ Дизајнирање на работни места - е клучен фактор за индивидуална мотивација, а за многумина е централна и најважна активност. Тоа е процес кој ја одредува содржината на работата, функцијата и

⁷⁹ Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str.639

⁸⁰ Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str.669

општествените односи во работата со цел постигнување на организациски цели и задоволување на индивидуалните потреби. Постојат два пристапи за обликување на работата кои се поделени на специјалистички пристап, кој обезбедува висока продуктивност на неквалификуваните вработени, помала обука, полесна замена на работниците, помала зависност од луѓе, помалку грешки, пониски трошоци за работна сила по единица, поголема контрола на работењето и мотивациски пристап кој обезбедува висока продуктивност на квалификуваните работници, пониски работни паузи, повисок квалитет на производи и услуги, повеќе идеи и сугестии, поголема флексибилност и поголемо задоволство од работата. При дизајнирање на работата се појавува ротација која означува периодично поместување на луѓето од една работа на друга специјализирана работа;

- ♦ Менаџерски стил - менаџерите поради нивната постојана комуникација се фокусираат на однесувањето на вработените и влијаат врз нивната мотивација. Нивната основна задача е мотивација, бидејќи тие треба да обезбедат успешно остварување на задачите и целите на организацијата преку квалитетот на работата на вработените. Менаџерите и мотивацијата се меѓусебно поврзани, а мотивацијата на вработените може да дејствува на различни начини за понатамошно нивно зголемување или намалување.
- ♦ Партиципација/учество – го означува степенот на учество на вработените во процесот на донесување одлуки за основните области на работа и самата работа на организацијата. Тоа е процес со кој вработените почнуваат да ги решаваат проблемите, и нивно решавање со цел да ги промовираат човечките можности и да постигнат поквалитетни цели. Целта на учеството е да се подигне мотивацијата на вработените, да се поттикнат и искористат вкупните човечки ресурси, да се подобри квалитетот на донесувањето одлуки, да се подигне

квалитетот на работниот живот и да се зголеми ефикасноста на целокупната организација;

- ♦ Целно управување - означува пристап каде што преку соработката и партиципацијата на сите заинтересирани се поставуваат целите на организацијата и поединците како темел за утврдување на акциони планови за нивно постигнување и наградување за успешноста. Вклучува дефинирање на цели на сите нивоа, почнувајќи од целите на организацијата од кое се утврдуваат целите на организационите единици, групи и поединци. Поставувањето цели и управување со нив ја подигнува мотивацијата и го фокусира вниманието и активноста на она што е важно, ги регулира и зголемува напорите и ја зајакнува стратегијата и плановите;
- ♦ Флексибилно работно време - ефективен начин на мотивирање, бидејќи е насочен кон поголемо усогласување на личните и работните потреби и зголемена контрола врз сопствената работа и живот. Постојат различни верзии на флексибилни работни часови, така што вработените можат да го одредат времето на нивното пристигнување и заминување од работа со одреден обем на задолжително присуство на работа, вработените можат да го одредат периодот меѓу кој ќе дојдат и заминат од работа, имајќи можност еден ден да работат повеќе, а другиот ден помалку, но со пополнување на одредената неделна квота. Таквите флексибилни работни часови ги зголемуваат позитивните ставови и задоволството на вработените, ги намалуваат работните отсуства, ги елиминираат проблемите со одложување и ја зголемуваат флексибилноста на вработените;
- ♦ Признавање и добри односи - признавањето е најголема мотивација на лично и професионално поле. Во овој сегмент, пожелно е да се има одлично раководно однесување во смисла на признавање успех за добро завршена работа, разговор со вработените и давање пофалби, неформално прославување на важни настани, испраќање одреден број на пораки и давање малку благодарност. Повратните информации се

однесуваат на давање информации на поединците за тоа како тие добро работат, а целта на оваа стратегија е зголемување на мотивацијата и самодовербата, овозможување на професионален развој, појасни стандарди за успех, овозможување поддршка и помош на соработниците;

- ♦ Организационска култура - претставува дел од организацијата која им сугерира на вработените она што е пожелно, што е непожелно однесување и што е ценето и неценето во некоја ситуација. Организационската култура која ја поттикнува мотивацијата поврзана е за основните вредности на луѓето, квалитетот на работата и услугите, се прилагодува на барањата на способните луѓе, развива клима која не ги казнува грешките и го поттикнува преземањето ризици. Таквата култура ја охрабрува и наградува успешноста во вид на материјални и нематеријални награди, обезбедува изразување на секоја идеја и мислење и создава чувство на успех и заедница;
- ♦ Усовршување и развој на кариера - создава и промовира важен индивидуален мотивирачки фактор. Мотивацијата е важна за работата и личното задоволство, па одговорноста за само-мотивација е многу важна за поединецот. Опцијата за избор е одличен знак на мотивација поради знаењето дека организацијата се грижи за вработените и нивните интереси за развој и континуирано подобрување.

Имено, нематеријалната компензација се однесува на поттикнување на задоволството од работата и задоволување на различните потреби на вработените во организацијата.

5.2. Објективно мерење и наградување на задоволството од работа

Во рамките на деловната организацијата, човечките ресурси претставуваат клучен дел од процесот на планирање, наградување, одржување и подобрување

на системот. Квалитетот на работната сила е составен од доверливи вработени кои се задоволни од својата работа и се подготвени да напредуваат под услов да се препознае и мери нивната ефективност или да се воспостави прифатлив систем на материјална и нематеријална награда.

Задоволството на работата е комплексен систем и вклучува одредени претпоставки за работата, чувствата кон работата и нејзината проценка. Задоволниот работник е продуктивен и го постигнува успехот на организацијата. Задоволството на работата е важно поради трошоците за незадоволство што се јавуваат при напуштање на работата, отсуство од работа и намалување на продуктивноста. Факторите за задоволство од работата може да се поделат во две категории.⁸¹

- ♦ Организациски фактори за задоволство од работата - се однесуваат на работната средина и основните карактеристики на работното место, и истите се поделени на:⁸²
 - ♣ Систем за наградување - вработените генерално се позадоволни ако нивната плата е поголема, но важна улога има праведниот систем за наградување, кој е поважен, дури и од самата плата;
 - ♣ Пријатни работни услови - задоволството на вработените е поголемо колку се подобри условите за работа, кои не само што обезбедуваат задоволство од физичкиот работен простор, туку и обезбедуваат способност и услови за подобро остварување на очекуваните работни вредности;
 - ♣ Колеги на работа - позитивна работна атмосфера се постигнува со колегијални работни односи меѓу вработените, но и работните односи на надредените со вработениот создаваат дополнителен фактор за мотивација и задоволство од работата;
 - ♣ Организациска структура - Вработените се позадоволни ако имаат јасна и позната организациска структура, и ако е децентрализирана, бидејќи им дава поголема можност да донесат одлука.

⁸¹ Beck C., R. (2003): Motivacija, Naklada Slap, Jastrebarsko, str.396

⁸² Beck C., R. (2003): Motivacija, Naklada Slap, Jastrebarsko, str.396

- ◆ Лични фактори за задоволство од работата - се однесуваат на психолошките карактеристики на вработените кои тие ги внесуваат во организација и се поделени на:⁸³
 - ♣ Хармонија меѓу личните интереси и работата - ако знаењето, способностите и вештините на вработениот се подобро прилагодени на потребите на одредена работа тогаш работникот е позадоволен од работата;
 - ♣ Работно време и стаж - постарите вработени со повеќе стаж се позадоволни од работата отколку оние кои имаат помалку стаж, бидејќи зголемувањето на задоволството од работата се зголемува со зголемувањето на стажот, но варира во зависност од годините на стажот и искуството;
 - ♣ Позиција и статус - вработените кои имаат повисок статус во хиерархијата се чувствуваат позадоволни поради повисоките плати, поради поголема моќ и способност за донесување одлуки, но исто така, и поради социјалното влијание;
 - ♣ Вкупно задоволство од работата - понекогаш е поврзано со задоволство или незадоволство од личниот живот, но личниот живот понекогаш е поврзан со задоволство од работата.

Чувството на задоволство на работа е поврзано со можностите за личен напредок, и како основен фактор за задоволство е плаќањето, како систем за материјално наградување. Задоволството на вработениот зависи од неговата мотивација, за што е неопходно да се отстранат причините за нејзино опаѓање, кои се најизразени преку отпуштање, слаба комуникација, големи промени во организацијата, негативен став и атмосфера, стрес. Зголемувањето на задоволството од работата се изразува на неколку начини:⁸⁴

- ◆ Комуникацијата треба да биде отворена - отворената комуникација е најпосакувана во сите организации, бидејќи никој не сака нејасни пораки и груб тон. Сиромашните меѓучовечки односи уништуваат добра

⁸³ Beck C., R. (2003): *Motivacija*, Naklada Slap, Jastrebarsko, str.397

⁸⁴ Beck C., R. (2003): *Motivacija*, Naklada Slap, Jastrebarsko, str.398

комуникација, а претпоставените треба да избегнуваат субјективен пристап кон подредените за да не дојде до искривување на мислењата и меѓусебните односи. Важно е да се претпостави дека постои поврзаност помеѓу одредени човечки особини, но важно е да не се поврзува една особина со присуство на друга, бидејќи тоа може да ја загрози добрата комуникација;

- ♦ Демократски стил на лидерство - во авторитативниот стил на управување со односот на надредените кон вработените се заснова на постојана контрола, присилување и страв, што со текот на времето може да стане главна причина за демотивирање. Претпоставените мора да бидат пример и модел за своите вработени, да стекнат доверба и да ги насочуваат и постојано да им помагаат, бидејќи конечните резултати се подобри со присуство на помала напнатост;
- ♦ Добри меѓучовечки односи и соработка - создавањето такви односи не треба да биде проблем на вложените ресурси, време и напор, бидејќи неформалните социјални собири можат позитивно да влијаат на развојот на работата во заедницата кај вработените, да ја зајакнат нивната тимска работа, а со тоа и добрата комуникација и крајниот успех на организацијата;
- ♦ Јасни очекувања од вработените - неопходно е очекувањата да бидат јасни и целите конкретни, добро позиционирани, мерливи и остварливи, со цел да бидат предизвик за вработените кои даваат повратни информации за нивната работа;
- ♦ Искажување доверба – не е пожелно на вработените да им се дадат задачи кои се под нивната способност, бидејќи ако се потценуваат, ќе се чувствуваат несигурни и незадоволни и ќе покажат помалку напори за работа, а доколку е можно, да им се даде можност да учат и да напредуваат.

Со цел вработениот да биде задоволен и горд на својата работа, тој мора да го работи она што најдобро одговара на неговите способности и професија, тој мора да знае што се очекува од него, и тој мора да ја најде можноста за свој

напредок, бидејќи не е доволна платата за работникот да биде задоволен долго. Незадоволните вработени ќе ја напуштат својата работа порано или подоцна, и тогаш сите напори што се правеле се залудни и затоа е неопходно да се задржи задоволството кај вработениот постојано, бидејќи човечкиот потенцијал е клучот за успехот на целата организација.

5.3. Подобрување на задоволство од работа во согласност на современите теоретски постигнувања и практични сознанија

Теориите за задоволство од работата вклучуваат мотивациони, емоционални и информциски елементи, и може да се категоризираат во три категории.⁸⁵

- ♦ Теорија на инструменталност - големото задоволство од работата се наоѓа во степенот до кој една работа е средство за постигнување на она што вработените го ценат или очекуваат. Тоа се рефлектира во задоволувањето од работата, безбедноста, угледот, парите, краткото или флексибилно работно време, прикладна локација или сето она што е важно за вработениот;
- ♦ Теоријата на праведност – се заснова на желбата вработените да го добијат она што мислат дека му припаѓаат и што мислат дека е фер награда за нив и нивната посветеност на работата. Така, ако вработените мислат дека добиле фер награда за својата работа, задоволството од работата е значително повисоко;
- ♦ Модел на работни карактеристики - моделот е основан од Hackman i Lawler, а од него доаѓаат неколку претпоставки кои се однесуваат на задоволството на работа:
 - * разновидност на работни активности;
 - * автономија во работата и донесување одлуки;
 - * идентитетот на задачите;

⁸⁵ Beck C., R. (2003): *Motivacija*, Naklada Slap, Jastrebarsko, str.398

- * повратни информации;
- * односите со другите;
- * можноста за создавање пријателства.

Современите теоретски постигнувања кои се однесуваат на подобрување на задоволството од работата се групирани во три категории и секоја од тие категории има свои импликации врз однесувањето и мотивирањето на вработените.

5.4. Усовршување на системот за наградување на вработените

Активностите на организацијата поврзани со човечките ресурси се завршени кога се оценува работата на вработените и наградите на вработените. Без овие активности се појавува неефикасна организација на човечки ресурси, бидејќи секој вработен кој не ги постигнува очекуваните резултати или ефектот на работа предизвикува неправилна распределба на функциите во организацијата. Евалуацијата на работата и соодветниот систем за наградување на вработените се важен фактор за развојот и напредувањето во кариерата. За да може да се оцени ефикасноста, неопходно е да постојат стандарди кои ги претставуваат посебните спецификации, потребни за прифатливоста на извршената работа на индивидуално ниво.

Во процесот на постигнување успех, секој поединец користи инпути, односно свои карактеристики, знаења, способности и вештини, со цел одредени активности, постапки и однесувања да доведат до создавање на аутпут, крајни резултати, производи или услуги.

Системот на наградување е суштински сегмент на секоја организација, која при управувањето со трошоците има за цел да ги намали фиксните плати и да го зголеми варијабилниот дел во однос на соодветните награди. Наградувањето е суштински мотивациски фактор што резултира со задоволство на вработените, со цел обезбедување на квалитетни деловни резултати, системот на наградување важно е да се формира низ неколку чекори:

- ♦ Утврдување на кого системот се применува - кога системот на наградување се развива, важно е да се идентификуваат сите вработени кои се потенцијални за придонес кон подобар резултат. Работодавачот обезбедува јасно дефинирана и мерлива работа, така што вработениот прво знае што е неговата работа и каков ефект треба да се постигне за да се вклучи во системот за наградување;
- ♦ Формирање на буџет - за работодавачот да си обезбеди сопствен профит, треба да ги утврди горните граници до кои се формира буџет за плата и буџет за награди, но водејќи грижа за односот помеѓу приходите и расходите во деловниот процес. Од друга страна, вработениот се базира на таа горна граница, така што тој не презема поголеми задачи и деловни одговорности надвор од таа граница. Добар буџет е оној што е прифатен од двете страни;
- ♦ Дефинирање на факторите на наградување - факторите мора да бидат мерливи и јасни, а вработениот мора да има увид во пресметката на неговата награда. Со цел подобро да се дефинира моделот на наградување, работодавачите можат, а и не мора да ги земаат предвид факторите како што се ефикасност, квалитет, пренос на знаење и слични фактори;
- ♦ Утврдување на учеството на индивидуалните фактори - учеството на индивидуалните фактори во вкупната награда зависи од важноста и бројот на избраните фактори. Најчесто се застапени оние фактори кои се сметаат за примарни, а според тоа за одредени работни места и вработени ќе има награда за поголем ефект, додека, други фактори кои се со помал потенцијал ќе бидат помалку застапени;
- ♦ Дефинирање на начинот и времето на исплата на наградите - остварлив и метод за периодот и начинот на исплата се сметаат годишните награди кои се исплаќаат со утврдување на годишниот деловен исход и месечните, тримесечните или полугодишните стимулативни делови од платата.

Секој вработен по обавувањето на одредена работа очекува награда која е прифатлива, но постојат и низа такви кои се малку необични и помалку смешни на свој начин, но работодавачите често ги користат овие примери со цел да искажат доверба, благодарност или наградување⁸⁶: бесплатно пиво, бесплатно патување, платен активизам, портрет на сидот покрај шефот и други слични начини на наградување и слично.

Работодавачите кои ја развиваат свеста за важноста на работата и нејзиното извршување, бараат да изберат способен кадар на човечки ресурси, да ги препознаат нивните вештини и квалитетно да ги наградат. Тешко е да се утврди дали работодавачите може да понудат повеќе со потенцијалните мотивациски техники за постигнување на подобри резултати или пак, вработените со своите креативни знаења може да извлечат добра и квалитетна награда.

5.5. Предлагање на начини за избегнување на активностите кои ја намалуваат мотивацијата

Како што постојат голем број фактори кои ја поттикнуваат мотивацијата, така постојат и голем број фактори ја уништуваат мотивацијата и ги демотивираат вработените во извршување на нивните работни активности. Некои несвесни постапки може да влијаат врз уништувањето на мотивацијата, а најчести грешки кои треба да се избегнуваат, со цел да не се уништи мотивацијата се:⁸⁷

- ♦ Конкурентно опкружување – првенствено, конкурентното окружување претставува добра идеја, но подоцна укажува на непријателски став кон подобрите вработени или кон сама организација, па препорачливо е да се постават предизвици во кои нема да постојат губитници;
- ♦ Игнорирање на потребите на вработените – кога се познати потребите на вработените, тие полесно се мотивираат за одредена работа. Не е

⁸⁶ Poslovni savjetnik: <http://www.poslovni-savjetnik.com/poslovni-stil/najneobicniji-nacini-nagradivanja-zaposlenika>.

⁸⁷ Poslovni savjetnik: <http://poslovni-savjetnik.com/savjetnik/management/5-pogresaka-koje-ubijaju-motivaciju-zaposlenika>,

секогаш можно да се понуди се што сакаат вработените, но неопходно е да се вложи волја и труд, со цел во нивната работа да се внесе она што им се допаѓа и ги охрабрува и мотивира да работат и да придонесуваат за остварување на целите на организацијата;

- ♦ Слабо вреднување на добрите работници - претставува закана за организацијата, бидејќи вработените кои добро ја извршуваат својата работа, а не се наградени, ќе ја напуштат организацијата, порано или подоцна;
- ♦ Незапознавајќи ги вработените за широката слика на организацијата - повеќето вработени сакаат да учествуваат во развојот на нивната организација, па затоа работа на нивните претпоставени е да ги насочат своите вработени во вистинската насока.

Имено, менаџерите треба да пристапат кон намалување и елиминирање на активностите кои влијаат врз намалување на мотивацијата на вработените, на таков начин што ќе ги запознаат потребите на вработените, со вреднување на добрите работници изапознавање на вработените со целите на организацијата.

5.6. Предлог техники за мотивирање на вработените со цел постигнување на поголема грижа во намалување на трошоците

Ефикасното управување со човечките ресурси може да придонесе кон намалување на трошоците во организацијата.

Имено, трошоците во организацијата кои се поврзани со човечките ресурси може да бидат индиректни трошоци и директни трошоци. Директните трошоци вклучуваат трошоци за напуштање, трошоци за замена и трошоци за премин, додека индиректните трошоци вклучуваат губење на производството и намалени перформанси. Некои од тие трошоци се:⁸⁸

- ♦ Регрутирање на замена;
- ♦ Административни трошоци за вработување;

⁸⁸ <http://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/chapter/7-1-the-costs-of-turnover/>

- ♦ Загубена продуктивност поврзана со времето помеѓу губењето на работникот и ангажирање на замената;
- ♦ Загубена продуктивност поради новиот вработен кој ја изучува работата;
- ♦ Намалена продуктивноста поврзана со соработниците кои му помагаа на новиот вработен;
- ♦ Трошоци за обука;
- ♦ Трошоци поврзани со недостатокот на мотивација на вработениот пред да замине;
- ♦ Во некои случаи, трошоци за трговски тајни и заштитени информации кои ги споделува работникот кој заминува;
- ♦ Трошоци за односи со јавноста, и сл.

За да се редуцираат и избегнат овие трошоци, развојот на плановите за задржување и мотивирање е важна функција на стратемискиот план за човечки ресурси. Плановите за задржување и мотивирање ги нагласуваат стратегиите што ќе ги користи организацијата за намалување на трошоците и подобрување на мотивацијата на вработените, со цел редуцирање на трошоците.

Со цел да се редуцираат трошоците во организацијата, постојат техники со кои се зголемува мотивацијата на вработените, и на таков начин се влијае врз намалувањето на трошоците. Некои од тие техники се:⁸⁹

- ♦ **Компетентност** - Тоа е способноста на работникот да извршува специфични задачи, да следува конкретно однесување, за да постигне конкретни резултати. Надлежниот службеник ги постигнува со леснотија, без непотребен стрес и диспропорционална усилба. Компетентност може да се мери и проценува со користење на различни мерки - психички (психомоторните квалитети, квалитети на вниманието, на размислувањето на меморијата, емоциите, волјата) и социјални (биографски податоци како возраст, пол, семеен статус, образование, досегашен искуство, знаења, вештини);

⁸⁹ <http://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/chapter/7-1-the-costs-of-turnover/>

♦ **Мотивација** – Ова е збир на цели и причини поради кои поединецот го избира своето однесување (како и колку да работи, да се стреми кон достигнувања или да ја тера повеќе скромно, што да направи, што, кога и како да зборува, што да бара и др.) Една стара поговорка вели: "Можете да доведете коњот до водата, но не може да го присили да пие; тој ќе пие само ако е жеден" - така е и со луѓето. Мотивираниот раководител / вработен е од суштинско значење за секој бизнис, за да преживее и да напредува.

Препораки за повисока мотивација на вработените:⁹⁰

- * Паралелно со развојот на концепција за економски развој на компанијата, компаниите да развиваат и концепт за развој на потенцијалот на вработените;
- * Голем дел од менаџерите работат напорно врз имиџот на компаниите, но во насока на надворешни чинители (клиенти, изведувачи, партнери), а ги пропуштаат внатрешните - персоналот. Имиџот на компанијата пред надворешниот свет е толку важен како и пред сопствените вработени;
- * Човечкиот потенцијал масовно се занемарува како фактор за развој на фирмата. Раководството на компанијата треба да ги провоцира способностите на луѓето да го "заработи" најдоброто од нив и да ги натера да се чувствуваат горди што се дел од успехот на организацијата. Исплата на трудот е важен фактор, но не е единствениот кој влијае на ефикасноста;
- * Фирмите да инвестираат повеќе средства во обуки на вработените, не само на новоименуваните вработени, туку и на веќе вработените, бидејќи тоа е еден од условите да си профитабилен во услови на силна конкурентска средина;
- * Позитивниот однос кон вработените, почит и признание - да се пристапи со респект кон работата на секој вработен, да се почитуваат и

⁹⁰ <http://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/chapter/7-1-the-costs-of-turnover/>

признаваат неговите достигнувања, да има фидбек, за да се констатираат навреме пропусти и недостатоци;

- Развивање на формалните и неформални односи. Односите, ставовите и расположенија се менуваат динамично во една или друга насока и треба да се следат, за да можат да се контролираат;
- Изградба на корпоративна култура и вредности, сфатени од целиот персонал.

♦ **Задоволство од трудот** – Тоа е вид став кој човек го доживува спрема својата работа, но во одредена компанија. Задоволството од работата е концепт кој опишува колку вработениот во една организација е задоволен (среќен), може да ги задоволува своите потреби и да ги постигнува своите желби, благодарение на повисоката мотивација за работа, перформанси и позитивен морал;

♦ **Развој на кариера** – Тоа е процес кој се развива во текот на целиот живот на човекот. Тој ги опфаќа професиите, видовите на работа и активностите, како и активностите во слободното време, кои засегнатото лице ги избира. Личните одлуки донесени во рамките на овој процес, им се под влијание од семејната средина, семејното и училишно воспитание, верската ориентација и други социјални фактори. Развојот на кариерата е значајна активност во управувањето и развојот на човечките ресурси. Најдобри можности за развој влијаат како врз мотивацијата на поединецот, така и врз ефикасното функционирање на институциите во системот.

Кога во фирмата недостасува политика во однос на човечките ресурси, тоа се одразува во најголема мера врз слабата мотивација и дури влијае демотивирачки на вработените. Не може да има добро управување на кадрите, ако тоа не обезбедува мотивација во трудовата активност. Истовремено токму таа е во основата на "најдобри перформанси" на работникот.

Стратешко управување со човечкиот капитал претпоставува надминување на дисбалансот во вештините, подобреното поврзување на вештини со постигнување на стратешките цели на организацијата, зголемената

флексибилност за откривање, развој и задржување на таленти и осигурување и промовирање на лидерство. Стратешко управување со човечкиот капитал имплицира фокусирани интервенции во области како: дизајн на процесите во организацијата, планирање на работната сила, стратешко обезбедување на потребната компетентност, развој на работната сила, задржување на вработените, обезбедување на соодветна мотивација за извршување, и намалување на трошоците во организацијата.

5.7. Континуирано унапредување на пристапи за подобрување на мотивираноста на вработените со фокус кон креирање на стратегија за лидерство на трошоци

Иако постојат различни теории за мотивација и различни начини на мотивација, важно е да се напомене дека организацијата мора да ја препознае важноста на мотивацијата на своите вработени. Накратко, мотивацијата е главна причина за добро или лошо извршување на задачите и целокупната работа во компанијата. Се тргнува од претпоставката дека ако вработениот е мотивиран за работа и задоволен од своето работно окружување, клиентите и купувачите, исто така, ќе бидат задоволни, а организацијата успешно ќе работи и тоа ќе придонесе за намалување на оперативните трошоци.

Компаниите низ светот заклучиле дека од голема важност е наградувањето на сите вработени, на сите работни места, кое воедно ќе ги поттикне за подобрување на резултатите.

Многу работи влијаат врз однесувањето и мотивацијата на вработените. Некои од нив се на пример, моменталната ситуација, искуството во минатото, системот за наградување, менаџерскиот систем, добрите односи, културата во компанијата, перцепцијата и личните вредности. Секој од нас се мотивира на различен начин во различно време.

На пример :

- ♦ Позитивните мисли мотивираат;

- ◆ Уживањето во работата мотивира, доколку вработените со задоволство работат, може да бидат поенергични, да не гледаат постојано на часовник, да се посветат максимално на работата;
- ◆ Успехот е голем мотиватор. Ако на пример, вработените го работат проектот со голема љубов и постигнат успех ќе бидат мотивирани и да го завршат до крај со полна пареа.

Вработените се мотивираат кога имаат личен бенефит од работата. Личната придобивка е важна за секое живо суштество, а со тоа се мотивираат вработените уште повеќе. Доколку не е јасна целта, не се гледа крајниот резултат, не може ниту да се очекува вработените да бидат мотивирани. Секогаш јасната комуникација на ситуацијата, очекувањата, барањата од вработените се важни за да се мотивираат вработените да го постигнат максимумот. Јасна слика и остар фокус се мотиватори.

Пред останатите одлуки во управувањето со фирмите пред сопствениците на компаниите се поставува и прашањето за мотивирање на вработените за супериорно извршување на задачите.

За успешно работење, секое претпријатие мора да пронајде оптимална комбинација на материјални и нематеријални средства. За да се обезбеди потребен квалитет на вработените, неопходно е да се понуди потребно ниво на плата, но тоа е само потребен услов - не и доволен. Дополнителна мотивација на вработените се постигнува со други нематеријални видови на наградување. На пример, за сите вработени би можело да се изгради градинка во близина на работното место, така вработените би можеле да ги носат нивните деца, и за време на паузата би можеле да ги гледаат, да се организираат забави, пикници, да имаат соби и места за релаксација, медицински бенефиции, поклони, мал подарок за роденден, попусти во маркети, козметички салони и друго. Најдобрите вработени би можеле да добијат службен автомобил, можност за лично надградување и искористување на своите вештини и способности до највисокиот можен степен преку бесплатно студирање, посетување на обуки и семинари.

Целта на мотивирањето на вработените е да се поттикнат вработените да се насочат и ангажираат во оставарување на целите на компанијата.

Препорачливо е компаниите да изградат еден систем на наградување за сите вработени. Целта на секој систем на наградување е да биде предизвик за секој вработен, да се ангажира повеќе и квалитетно да ја извршува својата работа, а тоа, нормално, придонесува за намалување на вкупните трошоците на компанијата.

ЗАКЛУЧОК

Успешните компании за да можат да ги остварат своите стратемиски цели неопходно е да водат грижа за своите вработени како најважен фактор во своето функционирање. Секоја вработен/индивидуа претставува независна личност., затоа е потрено да бидат разбрани нивните потреби, да биде мотивиран за да може да го почувствува претпријатието како свое и како дел од себе.

Работењето на секоја компанија зависи од квалитетот на човечкиот потенцијал како и од начинот на кој тој потенцијал се експлатира. Основниот ресурс на секоја компанија се луѓето и нивните способности и вештини . Затоа е многу важно нивно правилно организирање за подобро остварување на зацртаните цели на компанијата.

Човечките ресурси креираат производи и услуги, го контролираат квалитетот, пласираат производи, управуваат со финансиските средства и ги утврдуваат стратегијата и целите на организацијата. Ефективните луѓе во организацијата овозможуваат постигнување на поставените цели.

Управувањето со човечките ресурси е главна активност на менаџментот чија цел е да обезбеди квалитетни кадри, да ги намали трошоците во работењето преку ефикасно регрутирање и обука, да води сметка за потребите на вработените и да води комплетна администрација во врска со односот на компанијата со вработените и нивната положба.

Откако ќе се постават целите на компанијата, ќе се избере стратегијата за нивна реализација, се формира соодветна организација и се ангажираат соодветни човечки ресурси.

Магистерскиот труд е разделен во пет заокружени целини, кои континуирано се надоврзани во трудот.

Во *првиот дел* е даден осврт на тоа што е менаџментот, неговите функции, видовите менаџери со посебен осврт на менаџментот на човечки ресурси.

Менаџментот претставува еден од најзначајните фактори за ефикасност на сите деловни активности.,инкорпориран е во секој сегмент во компаниите било да се од производниот сектор или услужна дејност. Затоа е важна потребата од големата потрага по компетентни личности, кој се најзначајниот клуч на успехот.

Нема менаџмент без јасно определени цели кои треба да се постигнат, а менаџментот го наоѓа патот за да се стигне до нив. Од менаџментот зависи егзистирањето на претпријатието и неговата активност.Опфаќа широк спектар на активности кои се насочен кон остварување на целите на организациите.

Менаџерите имаат функција најпрво да ги изработат плановите, потоа кадровски да ја оспособат организацијата, сето тоа да го спроведат тоа во акција и на крајот да го контролираат остварувањето.

Ниту една од овие функција не може да се изведува независно. Менаџерот може да ги изведе сите овие пет функции секојдневно .Но, менаџерот може да помине месеци на процесот на планирањето, пред да се развие организацијата и пополни со луѓе.

Активностите на успешниот менаџер се многубројни и секојдневни. Тој е првиот човек во организацијата, кој постојано треба да живее со својата организација.

Целта на активностите на менаџментот на човечки ресурси е да се овозможи компанијата да развива и одржува конкурентска предност преку поставување на правите луѓе на право место, односно вработување на кадри кои најдобро одговараат, според своите вештини и способности со барањата на работните места, со што им се овозможува да го дадат својот максимум.

Во вториот дел е анализирана мотивацијата, организцискиот пристап кон мотивацијата, начините на мотивација и слично.

Мотивацијата, во најопшта смисла се манифестира како сила која го поттикнува, насочува и одржува однесувањето на луѓето.

Мотивацијата е онаа движечка сила која ги поттикнува вработените на одредени однесувања. Компаниите се носители на економскиот развој. Нивната моќ произлегува од самите сопственици, претприемачи и вработените во нив. Сопствениците, претприемачите на компаниите имаат обврска да се грижат за своите вработени. Затоа мотивирањето на вработените е една од основните работи на менаџментот.

Вработените се разликуваат меѓусебно и поради тоа постојат разлики и во она што нив ги поттикнува и мотивира. Она што ги мотивира вработените во едно претпријатие, не значи дека ги мотивира вработените во друго претпријатие. Всушност, разбирањето на разликите во мотивирањето претставува најважна работа за успешно предвидување на индивидуалните разлики и однесувања кои се резултат на одредени потреби, желби, напнатост, задоволство и сл. Ако вработените се слични во некои аспекти, најверојатно тие се разликуваат во поголем број карактеристики. Тоа се однесува на нивните ставови и размислувања во однос на работата, наградувањето и останатите фактори кои влијаат на мотивацијата.

Успешното менаџирање на процесот на мотивацијата во организациите зависи од тоа колку менаџерите имаат разбирање и јасна слика за она што ги поттикнува вработените кон позитивни извршувања на работа, колку ги познава различните димензии на мотивацијата и способноста за развој на сопствените вештини како менаџер и лидер на компанијата. Добри, успешни менаџери се оние менаџери кои умеат да го почитуваат интегритетот на вработените во претпријатието, нивните меѓусебни односи на почитување и заемна доверба, поддршка, чувството на праведност и личните убедувања за остварување на заедничките цели на организацијата.

Во современите услови на работење мотивирањето претставува основа во формулирањето на стратегијата на работење на малите и средни претпријатија. Сопствениците на претпријатијата имаат најголема улога во создавањето на

мотивирано работно окружување во кое вработените во претпријатието можат најдобро да ги користат мотивационите способности кои ги носат во себе.

За да се поттикне мотивацијата во работната средина во организациите, менаџерите може да ги користат следните насоки: користење на реални, остварливи стандарди во работењето со воведување на критериуми за поврзување на наградите со остварувањата и показателите кои го покажуваат извршувањето на работните задачи; примена на транспарентност во работењето и поврзаност помеѓу остварените резултати и наградата на вработените; зголемување на наградата како резултат на зголемени резултати до лимит кој во иднина може да ја поттикне мотивација во работењето и остварување на подобри резултати; и примена на конкретен, познат модел на наградување кој се базира на конкретни, јасни стандарди и критериуми за извршување на работните задачи.

Менаџерите на компаниите имаат обврска да креираат организациска култура која ќе овозможи поттикнување на процесот на конструктивна комуникација. Конструктивната комуникација која се спроведува помеѓу субјектите во малите и средни претпријатија помага во процесот на спроведување на промените во компанијата, ги насочува активностите и вработените во следење на правилата и политиките на организацијата и помага во процесот на прилагодување на вработените за работење во динамични услови. Доколку, компаниите сакаат да останат конкурентни на пазарот, и да ги намалат трошоците во своето работење, менаџерите мора да дејствуваат поорганизирано во однос на однесувањето кон вработените. Тие за ги остварат поставените цели на организацијата мора да користат разни мотиватори со цел да ги поттикнат вработените да бидат попродуктивни и поефикасни при извршувањето на поставените работни задачи. Токму затоа, менаџерите мора да научат да бидат мотивирачки насочени кон своите вработени со давање до знаење дека за добро завршената работа во иднина вработениот има можност да биде унапреден, награден и сл. Задоволниот работник секогаш е поодговорен во поглед на работните активности, оттука мотивацијата е средството кое мора да се користи за да се постигне успехот од работењето на претпријатијето, бидејќи клучот за

продуктивно работење е човечкиот фактор, а мотивацијата е поттикнувачот на неговата работна способност.

Во секој човек лежи огромна количина на сила, креативност и потенцијал. Овие содржини може да се стават во функција само ако човекот е доволно мотивиран. Доколку организацијата има систем и менаџери кои можат да ги мотивираат луѓето во неа ќе се случуваат неверојатни работи и ќе има огромен успех. Мотивираните вработени се подготвени да вложат многу труд, многу енергија, многу посветеност, многу креативност и упорност за да ја постигнат поставената цел. Само мотивираните вработени ќе создадат успешна компанија, која брзо ќе се одвои од конкуренцијата и ќе биде место за работењето со задоволство и место каде што сите ќе постигнуваат натпросечни резултати.

Во третиот се прикажани трошоците, нивната класификација, методите за управување и трошоците и начинот на плаќање на човечкиот труд.

Секоја компанија има главна цел, а тоа е задоволување на општествените потреби од една страна, и што е можно поекономично производство со пониски трошоци од друга страна. Трошоците се многу значајна економска категорија која што е директно поврзана со профитот на едно претпријатие. Тие имаат основна задача, преку оптимална комбинација на средствата за работа, предметите за работа и човечкиот труд, да го извршат процесот на трудот, со нивни најмал потрошок.

Класификацијата на трошоците овозможува полесно согледување на нивното реагирање во различни услови, односно нивното движење во нееднакви услови, потоа нивното реагирање според важноста во определени околности и сл.

Управувањето со трошоците е многу важна задача на менаџментот каде најголемо внимание се посветува на оптимализација на трошоците. Деловното работење, практично го присилува менаџментот на организацијата да применува различни методи за управување со трошоците.

Друга важна задача на менаџментот на компанијата е да одреди во која мера вработените ги обавуваат своите активности колку ефикасно со колкав

процент на грешки и нивно сведување на минимум се со цел за постигнување на најдобри можни резултати.

Одредувањето на заработувачката има големо влијание врз работата и мотивацијата на вработените. Плаќањето на работата е еден од главните фактори за мотивација на вработените за постигнување на подобри работни резултати. Од друга страна пак платите и другите надоместоци, компаниите имаат значителен удел во вкупните трошоци на работењето. Токму затоа, е важно да се обезбеди правилно мерење на ефикасноста на вработените. Само така може да се влијае на крајниот успех на компанијата како и врз конкурентноста на компанијата на пазарот.

Начините на плаќање на работата кои се применуваат во реалноста најчесто се основни награди за работата кои вработените ја извршуваат (платите, надниците и провизиите), и дополнителни облици на плаќање на работата (премии и стимулации). Се со цел поголемо мотивирање на вработените за успешно извршување на зададените активности.

Мотивацијата на вработените треба да се свати како нивно воодушевување со работата која ја обавуваат. Затоа, мотивирањето на вработените се вбројува во најтешките менаџерски задачи.

Постојат финансиските поттикнувања во вид на парични награди, и нефинансиски поттикнувања во вид на пофалби, признанија, унапредувања и сл. поголема мотивираност на вработените.

Во *четвртиот дел* е направено емпириско истражување за методите за мотивирање и системот за управување со човечки ресурси во Р.М.

Предмет на истражување во оваа анализа е системот за управување со човечки ресурси и методите за мотивација кои ги користат компаниите во Република Македонија, како и методите за управување со човечки ресурси и мотивирање во земјите на ЕУ.

Конкретното истражување и анализата на принципите и стандардите во управување и мотивирањето на човечките ресурси во компаниите во Република Македонија, направено е врз основа на достапни статистички податоци како и

податоци од претходни истражувања спроведени од Европската Унија за принципите и стандардите во управувањето со човечки ресурси.

Од истражувањето се согледува дека најчесто користен метод за селекција на кадри во Р.М. е интервјуто. Имено, интервјуто се користи во 45% од компаниите во Македонија, следено од полагање на тестови - 35% од организациите во Р.М., препораките се земаат во предвид кај 10% од компаниите, додека селекцијата врз основа на документи и врз друга основа, застапени се по 5%.

Што се однесува до обуката, и од кого потекнува идејата за обука на вработените, од достапните податоци, 73% од компаниите во Република Македонија спроведуваат обука за своите вработени.

Можеме да забележиме дека потребите од обука на вработените, најчесто се определуваат од страна на раководителот на компанијата, односно во 70% од компаниите, додека во останатите 30%, потребата потекнува од одделот за човечки ресурси.

Во однос на тоа дали компаниите во државата имаат развиено бонус систем за мотивирање на вработените најпопуларниот метод за мотивирање на вработените е преку повисока плата што тие ја добиваат за добро завршената работа. Бонус пакет е дел од вкупната програма за наградување, мотивација и задржување на вработените во компанијата.

Во однос на тоа што сметаат работодавците дека е причина за повисока мотивација на вработените забележано е дека повисоката плата е најголема мотивација за работа на вработените во компаниите во Р.М.

Посебен осврт во четвртиот дел е даден на емпириско истражување спроведено во организации. Со цел прибирање на релевантни информации за истражуваните проблеми користена е стручна литература од домашни и странски автори, статистички податоци, домашни и странски интернет страни, списанија, публикации и други новинарски прилози од дневни и неделни весници.

Истражувањето беше спроведено во повеќе финансиски институции. Резултатите од истражувањето се добиени преку спроведување на анкетни прашалници, во кои учествуваа 97 вработени и 32 менаџери.

Анкетниот прашалник за вработени и менаџери ги содржи следниве прашања:

1. Дали менаџерот се грижи за правилно мотивирање на вработените?
2. Дали вработените се чувствуваат доволно мотивирани во организацијата ?
3. Дали сметате дека вработените самоиницијативно се грижаат за намалување на трошоците на работењето?
4. Дали сметате дека менаџерите поседуваат знаење, спосодноси и вештини од областа на менаџментот?
5. Дали менаџерите со своето знаење и надоградување, придонесуваат за намалување на трошоците на работењето?
6. Дали на вработените им се овозможува подобро запознавање за начините за подобрување на нивната мотивираност во работењето?
7. Дали на вработените им се овозможува добро запознавање (информирање, советување, обука) за можностите за намалување на трошоците во работењето ?
8. Дали сметате дека е потребна обука на сите вработени за начините за намалување на трошоците преку нивна поголема мотивираност ?
9. Дали сметате дека висината на платата влијае на мотивираноста во работењето на вработените?
10. Дали сметате дека менаџерите преку пријатната комуникација со вработените развиваат и одржуваат позитивна работна средина?

Врз основа на емпириското истражување заради појасно согледување на истражувачките резултати за секое прашање се изврши пресметка на податоците според χ^2 -тестот.

Од емпириското истражување кое се спроведе во различните организации во Скопје и се состоеше од вкупно три прашања поставени на поедини испитани менаџери и на вработени со избор на еден од трите понудени одговори, може да се констатира дека се покажаа значителни разлики во дадените одговори.

Ваквите искази на менаџерите и вработените, со пресметаната вредност на χ^2 - тестот, не ја потврдуваат основната (генерална) хипотеза: *доколку менаџерот умее да ги согледа мотивациските фактори на вработените за намалување на трошоците во работењето и при тоа успее правилно да ги мотивира вработените, тогаш организацијата ќе работи поефикасно и ќе биде поефективна односно успешна*

Според тоа, јасна е потребата од обука како на менаџерите така и на вработените во организацијата за поголема посветеност кон работењето и нивна заложба за намалување на трошоците..

Целта на истражувањето беше да се добие покомплетна и појасна слика за состојбата на организациите а особено за посветеност на менаџерите кон работењето и нивно поттикнување на вработените за поголема посветеност и грижа за намалување на трошоците.

На крајот во *петтиот дел* се преферирани активностите за правилно мотивирање на вработените со цел постигнување поголема грижа во намалувањето на трошоците.

Мотивацијата е многу сложен систем без единствен одговор и може да се стимулира преку два основни типа на мотивациони техники, кои се поделени на материјални и нематеријални.

Материјалната компензација е сложен систем на различни облици на мотивирање кои се однесуваат на осигурување и подобрување на материјалната положба на вработените. Опфаќа различни видови директни материјални придобивки во форма на плата или како награда, бонус.

Парите се најстариот и најсоодветен начин за мотивирање во работата на секој вработен. Секое зголемување на платите не води до зголемена продуктивност, па затоа е неопходно постојано следење на материјалните

фактори. Платата претставува износ на пари што работодавачот е должен да го плати на лицето за работата што ја извршило во одреден период, и се состои од неколку основни делови: основна плата; стимулативен дел; додатоци; награди и дел од профитот. Освен платата, на вработените под одредени услови им се исплаќаат и додатоци кои содржат: додаток за работа во смена; за ноќна работа; за прекувремена работа; за потешки услови на работа кои се појавуваат повремено; за работа на празник кој е прогласен за неработен ден; за работа во време на неделен одмор.

Покрај директните материјални надоместоци, важен фактор во мотивацијата имаат и индиректните материјални надоместувања во смисла на одредени бенефиции и нивно осигурување во рамките на организацијата, а се поделени во три групи: Бенефиции кои се однесуваат на безбедноста и здравјето - здравственото и пензиското осигурување, животното осигурување, боледувања, социјално осигурување, отпремнина; користење на слободното време - одмори, празници, оправдани отсуства, платено отсуство; Услуги за вработените - стипендии, заеми, хранарина, службен автомобил, професионална облека, правни услуги, бонуси и подароци за време на празниците.

Други нематеријални стратегии кои се развиваат и имплементираат во рамките на организацијата се: дизајнирање на работни места ; менаџерски стил; Партиципација/учество ;целно управување ;флексибилно работно време ;признавање и добри односи ;организациска култура ;усовршување и развој на кариера; само-мотивација и опцијата за избор.

Имено, нематеријалната компензација се однесува на поттикнување на задоволството од работата и задоволување на различните потреби на вработените во организацијата.

Задоволството на работата е комплексен систем и вклучува одредени претпоставки за работата, чувствата кон работата и нејзината проценка. Задоволниот работник е продуктивен и го постигнува успехот на организацијата. Задоволството на работата е важно поради трошоците за незадоволство што се јавуваат при напуштање на работата, отсуство од работа и намалување на продуктивноста. Зависи од неговата мотивација, за што е неопходно да се

отстранат причините за нејзино опаѓање, кои се најизразени преку отпуштање, слаба комуникација, големи промени во организацијата, негативен став и атмосфера, стрес.

Со цел вработениот да биде задоволен и горд на својата работа, тој мора да го работи она што најдобро одговара на неговите способности и професија, тој мора да знае што се очекува од него, и тој мора да ја најде можноста за свој напредок, бидејќи не е доволна платата за работникот да биде задоволен долго. Незадоволните вработени ќе ја напуштат својата работа порано или подоцна, и тогаш сите напори што се правеле се залудни и затоа е неопходно да се задржи задоволството кај вработениот постојано, бидејќи човечкиот потенцијал е клучот за успехот на целата организација.

Активностите на организацијата поврзани со човечките ресурси се завршени кога се оценува работата на вработените и наградите на вработените. Без овие активности се појавува неефикасна организација на човечки ресурси, бидејќи секој вработен кој не ги постигнува очекуваните резултати или ефектот на работа предизвикува неправилна распределба на функциите во организацијата. Евалуацијата на работата и соодветниот систем за наградување на вработените се важен фактор за развојот и напредувањето во кариерата. За да може да се оцени ефикасноста, неопходно е да постојат стандарди кои ги претставуваат посебните спецификации, потребни за прифатливоста на извршената работа на индивидуално ниво.

Како што постојат голем број фактори кои ја поттикнуваат мотивацијата, така постојат и голем број фактори кој ги демотивираат вработените во извршување на нивните работни активности. Такви фактори се: конкурентно опкружување, игнорирање на потребите на вработените, слабо вреднување на добрите; незапознавајќи ги вработените за широката слика на организацијата.

Имено, менаџерите треба да пристапат кон намалување и елиминирање на активностите кои влијаат демотивирачки на вработените, со вреднување на добрите работници и запознавање на вработените со целите на организацијата.

Затоа е потребно да се изготват стратегиски планови за човечки ресурси: планови за задржување и мотивирање на добрите вработени со цел редуцирање

на трошоците. Со цел да се редуцираат трошоците во организацијата, постојат техники со кои се зголемува мотивацијата на вработените, и на таков начин се влијае врз намалувањето на трошоците. Некои од тие техники се: компетентност, мотивација, имиџот на компанијата пред надворешниот свет, човечкиот потенцијал, позитивниот однос кон вработените, почит и признание, развивање на формалните и неформални односи, изградба на корпоративна култура и вредности, задоволство од трудот; развој на кариера.

Кога во фирмата недостасува политика во однос на човечките ресурси, тоа се одразува во најголема мера врз слабата мотивација и дури влијае демотивирачки на вработените. Не може да има добро управување на кадрите, ако тоа не обезбедува мотивација во трудовата активност. Истовремено токму таа е во основата на "најдобри перформанси" на работникот.

Иако постојат различни теории за мотивација и различни начини на мотивација, важно е да се напомене дека организацијата мора да ја препознае важноста на мотивацијата на своите вработени.

Многу работи влијаат врз однесувањето и мотивацијата на вработените. Вработените се мотивираат кога имаат личен бенефит од работата.

За успешно работење, секое претпријатие мора да пронајде оптимална комбинација на материјални и нематеријални средства. За да се обезбеди потребен квалитет на вработените, неопходно е да се понуди потребно ниво на плата, но тоа е само потребен услов - не и доволен. Дополнителна мотивација на вработените се постигнува со други нематеријални видови на наградување. На пример, за сите вработени би можело да се изгради градинка во близина на работното место, да се организираат забави, да имаат соби и места за релаксација, медицински бенефиции, поклони, мал подарок за роденден, попусти во маркети, козметички салони и друго. Најдобрите вработени би можеле да добијат службен автомобил, можност за лично надградување и искористување на своите вештини и способности до највисокиот можен степен преку бесплатно студирање, посетување на обуки и семинари.

Целта на мотивирањето на вработените е да се поттикнат вработените да се насочат и ангажираат во оставарување на целите на компанијата.

Препорачливо е компаниите да изградат еден систем на наградување за сите вработени. Целта на секој систем на наградување е да биде предизвик за секој вработен, да се ангажира повеќе и квалитетно да ја извршува својата работа, а тоа, нормално, придонесува за намалување на вкупните трошоците на компанијата.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- ◆ Albanese, A. (1988): "Management", Cincinnati: Southwestern;
- ◆ Analysis for Human Resource Management, European Union, IPA Programme, <https://www.inc.com/encyclopedia/human-resource-management.html>;
- ◆ Bahtijarević-Šiber, F. (1986): Motivacija i raspodjela, Informator, Zagreb,
- ◆ Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb;
- ◆ Beck C., R. (2003): Motivacija, Naklada Slap, Jastrebarsko;
- ◆ Buble, M. (2000). Menagement. Ekonomski fakultet, Split;
- ◆ Buble, M. (2010): Menadžerske vještine, Sinergija-nakladništvo, Zagreb;
- ◆ Buble, M. (2011): Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb;
- ◆ Boljanovic, J., Pavic, S.Z. (2011), Osnove menadzmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd.;

- ◆ Бојациоски Димитар, Ефтимов Љупчо: Менаџмент на човечки ресурси, прво издание, Економски факултет - Скопје, Скопје, 2009;
- ◆ Боландер, Џ., Шнел, С. (2010): Управување со човечки ресурси, 15-то издание, (превод на македонски), South-Western Cengage Learning;
- ◆ Grant Shin-Motivation Handbook 2001;
- ◆ Dessler, G. (2012). Human resource management, New Jersey, Prentice Hall;
- ◆ Димков, Д.(2004): Менаџерска економија, организација и управување со економските процеси, Економски факултет, Прилеп;
- ◆ Донеv, Д.(2014): Философија на менаџерството, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје, Скопје;
- ◆ Државен завод за статистика, stat.gov.mk;
- ◆ Koontz, H. (1988) : “Management”, Ninth Edition, McGraw - Hill Book Company, N. Y;
- ◆ Lojic, R. (2008), Savremene tendencije u oblasti menadzmenta ljudskih resursa, Beograd;
- ◆ Martinovic, M., Tanaskovic, M. (2014), Menadzment ljudskih resursa, Uzice;
- ◆ Маслоу, А. (1954): Мотивација и личност- Њујорк, Харпер & Роу;
- ◆ Матис Л.Р. (2010); Џексон, Х.Џ.: Управување со човечки ресурси, 12-то издание, (превод на македонски јазик), Магор –Скопје;
- ◆ Drljača, M. (2004): Metode upravljanja troškovima, Zagreb;
- ◆ Мојсоски, В. (2001): „Основи на менаџментот“, Факултет за туризам и угостителство“ - Охрид, Охрид;
- ◆ Poslovni savjetnik: <http://www.poslovni-savjetnik.com/poslovni-stil/najneobicniji-nacini-nagradvanja-zaposlenika>;
- ◆ Ракичевиќ, Г. (2002): „Менаџмент во туризмот и угостителството“, Универзитет Св. „Климент Охридски“ - Битола, Факултет за туризам и угостителство - Охрид, Охрид;

- ◆ Rheinberg, F. (2004): Motivacija, Naklada Slap, Jastrebarsko;
- ◆ Carter McNamara, Management Skills for the 21st Century Contemporary, Theories in Practices, 2002;
- ◆ Covey R., S. (1998): 7 navika uspješnih ljudi, Mozaik knjiga, Zagreb;
- ◆ Stavrić, B., Stamatović, M. (2003): Menadžment, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd;
- ◆ “Стандарди за управување со човечки ресурси (второ ревидирано издание)”, јануари, 2014;
- ◆ Tomington, D., Hall, L., Taylor, S. (2008), Human Resource Management, Harlow, Pearson Education;
- ◆ Hele, J. (2003): "The eight Quality Management Principles – a practical approach," ISO Management System, Geneva, Switzerland;
- ◆ Шуклев, Б. (1998): „Менаџмент“, Економски факултет - Скопје, второ издание, Скопје;

Интернет извори:

- ◆ <http://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/chapter/1-3-todays-hrm-challenges/>
- ◆ <http://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/chapter/7-1-the-costs-of-turnover/>
- ◆ <http://smallbusiness.chron.com/importance-human-relations-workplace-23061.html>
- ◆ <https://www.sustainablewinegrowing.org/docs/Risk-Management-Guide-Chap%206-Human-Resources.pdf>

- ◆ [http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1021&context=c
ahrs_researchlink](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1021&context=c
ahrs_researchlink)
- ◆ <http://www.itinfo.am/eng/human-resource-management/>
- ◆ <https://www.entrepreneur.com/article/241989>
- ◆ <https://www.businessknowhow.com/manage/attractworkforce.htm>
- ◆ [http://www.minnesotanonprofits.org/nonprofit-resources/financial-
management/budgeting/strategies-for-reducing-operating-costs](http://www.minnesotanonprofits.org/nonprofit-resources/financial-
management/budgeting/strategies-for-reducing-operating-costs)
- ◆ [http://www.mio.gov.mk/files/pdf/dokumenti/Standardi%20za%20upravuvanje%20
so%20covecki%20resursi.pdf](http://www.mio.gov.mk/files/pdf/dokumenti/Standardi%20za%20upravuvanje%20
so%20covecki%20resursi.pdf)
- ◆ <http://en.wikipedia.org/wiki/Motivation>
- ◆ [http://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/chapter/1-3-todays-hrm-
challenges/](http://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/chapter/1-3-todays-hrm-
challenges/)
- ◆ [http://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/chapter/7-1-the-costs-of-
turnover/](http://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/chapter/7-1-the-costs-of-
turnover/)
- ◆ [http://smallbusiness.chron.com/importance-human-relations-workplace-
23061.html](http://smallbusiness.chron.com/importance-human-relations-workplace-
23061.html)
- ◆ [https://www.sustainablewinegrowing.org/docs/Risk-Management-Guide-
Chap%206-Human-Resources.pdf](https://www.sustainablewinegrowing.org/docs/Risk-Management-Guide-
Chap%206-Human-Resources.pdf)
- ◆ [http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1021&context=c
ahrs_researchlink](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1021&context=c
ahrs_researchlink)
- ◆ <http://www.itinfo.am/eng/human-resource-management/>
- ◆ <https://www.entrepreneur.com/article/241989>
- ◆ <https://www.businessknowhow.com/manage/attractworkforce.htm>

- ◆ <http://www.minnesotanonprofits.org/nonprofit-resources/financial-management/budgeting/strategies-for-reducing-operating-costs>

Љупчо Трајковски

УЛОГАТА НА МЕНАЏЕРОТ ВО НАМАЛУВАЊЕТО НА ТРОШОЦИТЕ ВО
РАБОТЕЊЕТО ПРЕКУ ПРАВИЛНО МОТИВИРАЊЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП

Filename: Магистерски труд Љупчо Трајковски-Финал. 01.10.2018
ЛЕКТОРИРАНА
Directory: E:
Template: C:\Users\zaklina\AppData\Roaming\Microsoft\Templates\Normal.d
otm
Title: Платежните картички како современи инструменти за плаќање
и нивни можни злоупотреби
Subject:
Author: Royalnet
Keywords:
Comments:
Creation Date: 20.10.2018 20:19:00
Change Number: 3
Last Saved On: 31.10.2018 05:54:00
Last Saved By: DELL
Total Editing Time: 17 Minutes
Last Printed On: 31.10.2018 12:53:00
As of Last Complete Printing
Number of Pages: 123
Number of Words: 27.975 (approx.)
Number of Characters: 159.462 (approx.)